

إدارة البنوك

تأليف

دكتور / محمد فتحى البديوى



المكتبة الأكاديمية

شركة مساهمة مصرية





المكتبة الأكاديمية
شركة مساهمة مصرية
الحاصلة على شهادة الجودة
ISO 9002
Certificate No.: 82210
03/05/2001

إدارة البنوك

إدارة البنوك

د. محمد فتحي البديوي

دكتوراه الفلسفة في التمويل والبنوك
لوريانا - الولايات المتحدة الأمريكية



الناشر

المكتبة الأكاديمية

شركة مساهمة مصرية

٢٠١٢

بطاقة فهرسة الكتاب:

البديوى ، محمد فتحى .	
إدارة البنوك/ محمد فتحى البديوى . - ط ١ . - الجيزة: المكتبة الأكاديمية، ٢٠١٢.	
٢٤ سم.	
تدمك: ٥-٤٧٣-٢٨١-٩٧٧-٩٧٨	
١- البنوك - تنظيم وإدارة	
أ- العنوان	٦٥٨,٩١٣٣٢١

رقم الإيداع: ٢٠١١/٩٧٠٩

حقوق النشر

الطبعة الأولى ٢٠١٢م-١٤٣٣هـ

حقوق الطبع والنشر © جميع الحقوق محفوظة للنشر ،

المكتبة الأكاديمية

شركة مساهمة مصرية
رأس المال للصدر والنطوع ١٨,٢٨٥,٠٠٠ جنيه مصري

١٢١ شارع التحرير - النقى - الجيزة

القاهرة - جمهورية مصر العربية

تليفون : ٢٧٤٨٥٢٨٢ - ٢٢٣٦٨٢٨٨ (٢٠٢)

فاكس : ٢٧٤٩٨٩٠ (٢٠٢)

لا يجوز استمساخ أى جزء من هذا الكتاب بأى طريقة
كانت إلا بعد الحصول على تصريح كتابى من الناشر .

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَسِعَ رَبِّي كُلَّ شَيْءٍ عِلْمًا ﴾

هذا الكتاب

يتعرض هذا الكتاب للإدارة المصرفية من ناحيتي الكم والكيف، فمن ناحية الكم لابد من التعرض لعدد العاملين اللازمين لأداء العمل المنوط بهم خلال ساعات العمل الرسمية مع الأخذ في الاعتبار عامل الإجازات (إعتيادية - عارضة - مرضية). أما من ناحية الكيف فلا بد أن يتميز العاملون التنفيذيون بالثقافة المصرفية والكفاءة في الأداء مع المرونة في تنفيذ المهام الموكلة إليهم المحددة من إدارة البنك العليا.

ونظراً لأن المؤلف كان أحد المسؤولين في البنوك التجارية بل وأحد أعضاء مجلس الإدارة بها حيث يتضافر عنصرى التخطيط والتنفيذ بجانب عنصر الرقابة المتمثل في التقارير - بصفة دورية - من الإدارة التنفيذية إلى المجلس.

وتتمثل أرباح البنوك في الفرق بين إيرادات القروض والفوائد المدفوعة على الودائع، هذا بالإضافة للإيرادات الحرة المتمثلة في مقابل الخدمات التي تقوم بها البنوك لعملائها مثل (خدمات الحساب الجارى - خدمات الصرف الأجنبى - خدمات الإستيراد والتصدير - خدمات تأجير صناديق الإيداعات - خدمات التأجير التمويلي).

وتعتبر إدارة المخاطر من أهم وظائف البنوك حيث تتمثل في عدم قيام المقترض بالوفاء بقيمة القرض والفوائد في الموعد المحدد للسداد وكذا قيام أصحاب الودائع الكبيرة بسحبها قبل الحصول على إمتيازات من بنوك أخرى.

ويتأثر سعر السهم في البنك - بالتبعية - بما يحققه من أرباح تراكمية متزايدة مع جودة محفظة الإئتمان التي يتوافر فيها دقة وكفاءة إختيار عملاء الإئتمان من قبل إدارة تتميز بالخبرة والنزاهة والعلم.

وتعكس ميزانية البنك التجارى المزيج من الكفاءة والخبرة فى إدارة الأصول والخصوم من قبل الإدارة التنفيذية العليا، كما يعتبر مجموع الميزانية المتزايد على مر الأعوام تطوراً لأعمال البنك بشكل مطرد، وبما يعنى زيادة ثقة المودعين فيه.

وفى النهاية، تعتبر البنوك عصب الإقتصاد، فيها تدار السيولة النقدية وتمول المشروعات التنموية التي تضيف قيمة موجبة للدخل القومى.

والله ولى التوفيق،،،،

المؤلف

فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع	الفصل
١١	مقدمة	
١٣	أهمية البنوك ووظائفها وأهدافها	الأول:
٣٣	أنواع البنوك وطبيعة نشاطها	الثاني:
٤٣	الخصائص المميزة للبنوك التجارية	الثالث:
٦٣	وظائف البنك المركزي	الرابع:
٧٩	قراءة لميزانية بنك تجارى	الخامس:
٩٧	التخطيط لأنشطة البنوك	السادس:
١٣٥	تنظيم البنوك التجارية	السابع:
١٩٧	الرقابة على أنشطة البنوك	الثامن:
٢٦٥	إدارة الائتمان المصرفى	التاسع:
٢٦٧	المبحث الأول: النشاط الإقراضى للبنوك	
٢٨٠	المبحث الثانى: صور المخاطر الائتمانية	
٣٠٧	المبحث الثالث: تحليل الجدارة الائتمانية	
٣٢٥	إدارة مخاطر الاستثمار فى الأوراق المالية	العاشر:
٣٦٣	قائمة المراجع الرئيسية	
	التعريف بالمؤلف	

مقدمة

مما لا شك فيه أن البنوك تلعب دوراً هاماً في حياتنا اليومية فهي مستودع إيداعات فوائض الأموال وهي أيضاً المقرض الآمن والمستشار المالي الموثوق فيه، وبجانب كل هذا فهي تؤدي خدمات عديدة منها تحصيل الشيكات الصادرة لصالح عملائها وصرف الشيكات المسحوبة عليهم، وتحصيل الكمبيالات وأرباح الأسهم والسندات وفتح إتمادات الاستيراد والتصدير كوسيط بين المصدر والمستورد لضمان حقوق التاجر المحلي.

وتستلزم البنوك في إدارتها موظفين ومديرين أكفاء مشهود لهم بالخبرة والنزاهة وحسن المعاملة، كما يجب أن يكون مجلس الإدارة على مستوى عال من الثقافة المصرفية والتعاملات التجارية والاقتصادية بغرض وضع السياسات التي تحقق أعلى عائد على رأس المال، وفي ذات الوقت المحافظة على أموال المودعين وتمييزها.

ويتولى البنك المركزي في كل دولة وضع القواعد التي تضمن سلامة أموال المودعين وأسس الإقراض ومتابعة عملاء التسهيلات والقروض من خلال إدارة مركزية لمخاطر الائتمان ويقوم كل بنك بتقديم كشوف بأسماء العملاء المقترضين بحسب قيمة القرض والضمانات المقدمة والمدة ومدى الانتظام في سداد القوائد والأقساط، وفي حالة عدم قيام أى عميل بسداد الفائدة المستحقة وأقساط القرض يتم نقل حسابه لقائمة العملاء المتعثرين في السداد مع بدء تكوين مخصصات للديون الرديئة تحسباً لعدم القدرة على الوفاء بالمديونيات في مواعيدها المحددة.

كما يقوم البنك المركزي بوظيفة المقرض الأخير في حالة تعرض أى بنك لأزمة سيولة طارئة، ويقوم كذلك بخصم الأوراق التجارية التي تقدمها إليه البنوك وتسيير العملات الأجنبية لمساعدتها في فتح الإتمادات المستندية لعملائها.

ويعتبر الجهاز المصرفي في أى دولة المحرك الرئيسى للنشاط الإقتصادي، فيقوم بخلق الودائع وإقراض المشروعات الجديدة والقائمة بهدف تحقيق التنمية الإقتصادية والاجتماعية للدولة.

وتتنوع البنوك بتنوع الأنشطة التي تمارسها فمنها البنوك التجارية والصناعية والزراعية وبنوك الاستثمار والأعمال والبنوك الإسلامية التي تتعامل وفقا للشريعة الإسلامية، وكلها نصب في إبناء واحد هو الإقتصاد الوطنى.

ومدير البنك هو المحرك الأساسى للنشاط ومحقق الربحية لأصحاب رأس المال، لذا فلا بد أن تتوافر فيه كل عناصر الإدارة الحديثة والرشيّدة، وغنى عن البيان قيام هذا الكتاب بالتركيز على دور إدارة البنك فى المواءمة بين السيولة والربحية مع تجنب المخاطر المتمثلة فى محفظة القروض والأوراق المالية، وبشرط الإلتزام بالقواعد الموضوعية بواسطة البنك المركزى لتحقيق أعلى أداء بأقل مخاطر ممكنة.

الفصل الأول

أهمية البنوك ووظائفها وأهدافها

الفصل الأول

أهمية البنوك ووظائفها وأهدافها

مفهوم البنك :

وردت عدة تعريفات للبنك منها: الكلاسيكية، ومنها الحديثة، فمن وجهة النظر الكلاسيكية يمكن القول أن البنك هو: "مؤسسة تعمل كوسيط مالى بين مجموعتين رئيسيتين من العملاء:

المجموعة الأولى: لديها فائض من الأموال وتحتاج إلى الحفاظ عليه وتنميته.
والمجموعة الثانية: هي مجموعة من العملاء تحتاج إلى أموال لأغراض أهمها:
الاستثمار أو التشغيل أو كلاهما^(١).

كما قد ينظر إلى البنك على إعتبار أنه: "تلك المنظمة التى تتبادل المنافع المالية مع مجموعات من العملاء بما لا يتعارض مع مصلحة المجتمع وبما يتماشى مع التعبير المستمر فى البيئة المصرفية"^(٢).

^(١) من الناحية لابد من التعرف على معنى المصطلحات الآتية:

الجهاز المصرفي: هو مجموعة المؤسسات والعوائين والأنظمة التى تتألف منها وتعمل فى طلبها المصارف.

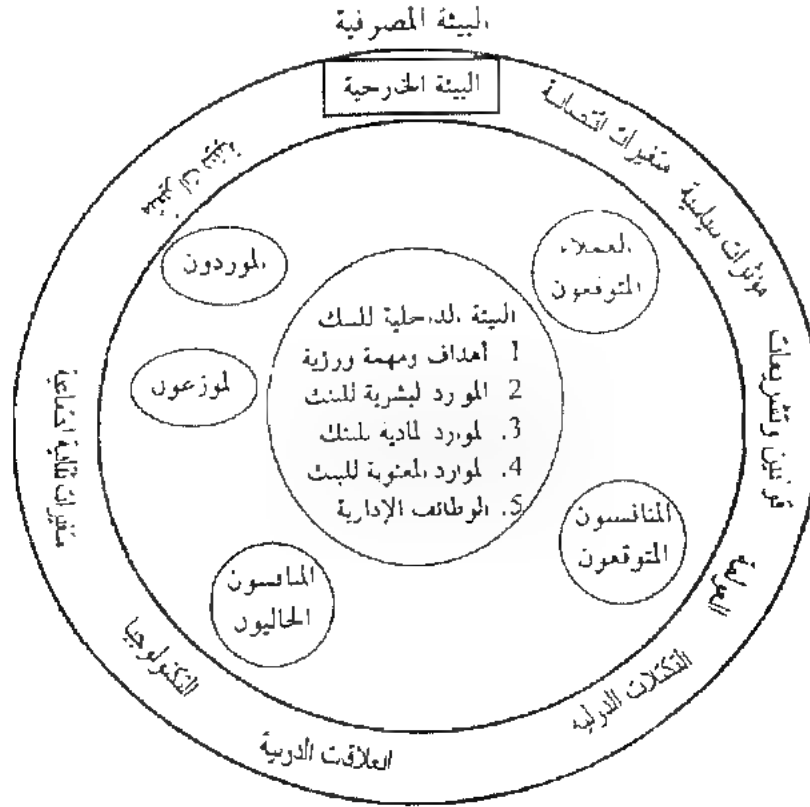
- الأعمال المصرفية: هي أعمال تسم النفود كودائع جارية، أو ثابتة، وفتح الحسابات لجرية، وفتح الإعتمادات النقدية، وإصدار خطابات الضمان، ودفع وتحويل الشيكات، أو أدون الصرف، وحصر السندات والكمبيالات وغيرها من الأوراق التجارية وأعمال الصرف الأجنبي إلخ من أعمال البنوك

^(٢) الحديث فى هذا المرحع فاصر على البنوك النحرية فقط عمّا بأن معيار التفرقة بين البنك التجارى والبنك غير التجارى هو أن لبنك التجارى وحده هو المخول له سلطات قبول اودائع تحت الطلب.

أما من الزاوية الأحدث فيمكن النظر إلى البنك على أنه : "مجموعة من الوسطاء الماليين الذين يقومون بقبول ودائع تدفع عند الطلب، أو لأجل محددة ونزاول عمليات التمويل الداخلي و لحر جي وخدمته بما يحقق أهداف خطة التنمية وسياسة الدولة ودعم الاقتصاد القومي، وتدش عمليات تنمية الإدخار والاستثمار لمالي في لدخل والخارج بما في ذلك المساهمة في إنشاء المشروعات، وما يتطلب من عمليات مصرفية وتجارية ومالية وفقا للأوضاع التي يفرضها البنك المركزي.

معنى ذلك أن البنك يقوم بتقديم ما يستطيع تقديمه من خدمات مالية من خلال موارده المتاحة - تمثل حولا للمشاكل المالية المحددة والمتغيرة لعملائه المتوقعين، وهنا حصل العميل على السعة المتمثلة في حل مشكلاته المالية، كما يتبع البنك من خلال المقابل للمادى والمعنوى الذى يحصل عليه من عملائه، وكذا المجتمع كله منفعة من نشاطات البنك المتمثلة في تسهيل وتسيط المعاملات المالية لكافة الأطراف بما يعمل على تقدم ونمو الاقتصاد القومى والعالمى، وذلك المعنى هو الذى يحوى بذخه على مفهوم البنك الشامل، فالت الشامل معناه أن يقوم البنك بتقديم أى حلول لمشاكل عملائه المالية بشرط تحقيق الأرباح وتحقيق مصلحة المجتمع. ويحوى ذلك المعنى داخله أيضا المفهوم الأحدث للسوق الذى يعنى "مبادلة المنفعة مع مجموعات من العملاء المتوقعين فى ظل تحقيق مصلحة المجتمع، والمواءمة مع نيته المدعيرة باستمرار.

هذا ويلاحظ أن الهدف الأساسى من التحول إلى البنك الشامل هو توليد المرونة والآلية التى تمكن البنك من التواء مع التغير الحادث فى البيئة المصرفية وكذلك مواجهة المنافسة الشديدة وبصفة خاصة بعد سريان الحرة الخاص بتحرير تجارة الخدمات ومنها الخدمات المصرفية من إتفاقية الحدت حت من صمم ما يعنيه ذلك حرية لحول أى بنك أجنبى لأى سوق طالما يعمل فى ظل شفافية وعدم إغراق ومحافظة على إحترام افتتور المدنى للبلد الذى يعمل فيه وكفاءة الأسواق، وهما إلى شكل يوضح البيئة للبنوك الشاملة.



هذا، ويلاحظ أن التحول من المفهوم التقليدي للبنك إلى المفهوم الحديث - البنك - شامل - يستدعي مجموعة من الركائز وذلك سواء على مستوى الدولة أو على مستوى الجهاز المصرفي وكذا على مستوى البيئة الداخلية للبنك نوضحها فيما يلي :

على مستوى الدولة :

- توفير العوامل التي ترفع من مستوى كفاءة الأسواق.
- وجود بنك مركزي قوى مستقل منطور وفع لتطور العمل المصرفي.
- وجود شبكة الاموال لغرض، وغرفة مقاصة إلكترونية بالبنك المركزي مرصطة بالبورصة، وشركة المقاصة المصرفية، وكذلك غرفة المقاصة الدولية.
- لقضاء على شوّهات أسعار الفائدة و لإعتماد الأكثر على أنوات السياسة النقدية غير المباشرة.

على مستوى الجهاز المصرفي:

- ربط البنوك المصرية بشبكة الأموال القومية، وغرفة المقاصة الإلكترونية بالبنك المركزي.
- خلق بيئة تشغيلية جيدة.
- العمل على رفع مستوى الوعي المصرفي للأفراد في المجتمع.
- الاستعداد لمواجهة المنافسة المصرفية العالمية وعدم التقوقع.

على مستوى البيئة الداخلية:

- ١ - زيادة المستوى الذي تقدمه البنوك من معايير المنافسة المصرفية.
تنويع الخدمات المالية التي تقدمها البنوك لتكون شاملة للمشاكل المالية للعملاء واستخدام بحوث التسويق المصرفي للتوصل إلى ذلك وكذلك إلى كمل النقاط التالية:
 - تحسن جودة الخدمة المصرفية.
 - دقة المعاملات.
 - الراحة النفسية والمادية التي يشعر بها العملاء داخل وخارج الفروع.
 - مناسبة ساعات العمل للعملاء.
 - إبتسار فروع البنك ليقترّب أكثر من العملاء.
 - سرعة أداء الخدمات.
 - حسن مظهر العاملين بالبنك وبصفة خاصة العاملين بالصنوف الأمامية.
 - بناء السمعة والثقة في البنك.
- ٢ - ربط البنك بشبكة مالية موحدة على المستوى القومي ومرتبطة بالشبكة المالية الدولية لتسهيل والإسراع بخدمات العملاء الشاملة.
- ٣ - ربط البنوك بالبنك المركزي.

٤ - تطوير التفكير الإبداعي للعاملين بالبنك للمساهمة في تقديم الحديث تكنولوجيا وخدمياً بما يتلاءم مع حاجة العملاء المتطورة مع تطور البيئة بشكل عام.

٥ - استخدام الإستراتيجيات التنافسية المناسبة.

هذا ويلاحظ أن عدم الأخذ بالمفهوم الحديث للبنك قد يؤدي إلى مجموعة من المخاطر من أهمها:

١ - تخفص القدرة التنافسية للبنك، وما لذلك من تأثير على انخفاض أرباحه وربحية محطته.

٢ - فت تبتعد التعاملات المالية للأفراد والمنظمات عن الجهاز المصرفي وخصوصاً مع تعاطم دور شبكة الإنترنت كوسيلة مالية وتسويقية عالمية.

٣ - يتأثر إقتصاد الدولة بانخفاض مستوى أداء الجهاز المصرفي، فكلما سيط لجهاز المصرفي كلما انعكس ذلك على ريادة المبادلات المالية في الإقتصاد، ومن ثم ريادة نمو الدخل القومي بدرجة أكبر.

وأياً كانت التعاريف التي تعطى للبنك فإن القانون المصرفي قد وضع الشروط التالية للمؤسسة التي تراول أعمال البنوك^(١).

أ - أن يتخذ المؤسسة شكل شركة مساهمة.

ب - يجب ألا يقل رأس المال لمدفوع عن مبلغ معين يحدده القانون.

ج - أن يتمثل العمل الرئيس للبنك في تجميع المدخرات العاجلة مؤقتاً من لجمهور وذلك بغرض إعطائها للغير لاستخدامها.

(١) يقصد البعض أن هناك فرق بين مسمى البنك والمصرف، وإن اسم البنك هو أصل الكلمة الإنجليزية Bank أما كلمه مصرف فهي الكلمة العربية للبنك وهي مأخوذة من أعمال الصرافة أو تداول وتوظيف الأموال وبعه عليه فإن كلمة (مصرف) معنى تلك المنظمة التي تعمل في تجميع كميات من الأموال واستثمارها في استثمار أو إقرضها للغير سواء كانت بقائمة أو بدون قائمة.

أهمية البنوك :

- ١ - تظهر أهمية البنوك في العصر الحديث بأدائها أرسده صحة من لودائع الصغيرة على مستوى التوفورات لمحقة من الحجم الكبير وذلك لما يلي:
- ١ - بدون هذه الوساطة يتعب على صاحب المال أن يجد المستمر المطلوب والعكس بالتسروط والمدة الملائمة للالتين.
- ٢ - بدون المصرف تكرر مخاطرة أكر لإقتصار المشاركة على مشروع واحد.
- ٣ - نظرا لتنوع استثمارات اصناف فيها توزع المخاطر مما يجعل في إمكان الدحول في مشاريع ذات مخاطر عالية.
- ٤ - يمكن للمصرف بطر أكر ححد الارصدة أن تدخل في مشاريع طويلة الأجل.
- ٥ - إن وساطة البنوك تريد عن سبيله الإقتصاد بتقديم أصول فرعة من النقود تدر عائد مما يقى الطلب على النقود.
- ٦ - تقديم أصول مالية متنوعة المخاطر مختلفة، وعائد مختلف، وشروط مختلفة للمستثمرين فيها تنوع جميع الرغبات وتنجيب لها.
- ٧ - تشجيع الأسواق الاوية التي تستثمر وتصدر الأصول المالية التي يحجم عنها الأفراد خوف من المخاطرة.

أهداف البنك :

يهدف النشاط المالي في البنك إلى تعظيم ثروة ملاك المشروع أو بمعنى آخر تعظيم قيمة السهم في سوق الأوراق المالية بما يؤدي لتعظيم ثروة أصحاب حق الملكية وتعظيم الثروة هذا تأتي عن طريق تعظيم الإيرادات أو تخفيض المصروفات أو كلاهما معا.

وظائف البنوك :

أولاً : قبول الودائع وتنمية الإيداع :

تقوم البنوك التجارية بصناعة معتادة بقبول ودائع الأفراد والهيئات التي تدفع عند الطلب أو بناء على إخطار سيق أو بعد إنتهاء أجل محدد.

ولا تقتصر وظيفة البنوك التجارية على مجرد قبول الودائع التي يقدمها الأفراد والهيئات، بل تتعدى هذه الوظيفة لسلسلة أوسع وظيفة إحصائية تتمثل في جذب هذه الودائع عن طريق تنمية الوعي الإيداعى، وحث الأفراد والهيئات على الإيداع .

ويمكن تقسيم أنواع الودائع التي يقدمها المودعون للبنوك التجارية إلى أربعة أقسام رئيسية هي :

أ - حسابات جارية:

الحسابات الجارية لدى البنوك التجارية هي الحسابات التي تتضمن معاملات متبادلة بين البنوك وطرف آخر، وقد يمثل الطرف الآخر في شخص أو أشخاص طبيعيين (أفراد) أو في أشخاص اعتباريين (شركات وهيئات ونوك أخرى) وقد تكون أرصدة بعض الحسابات الجارية لدى البنوك التجارية أرصدة مدينة وتمثل في المبالغ المسحقة للبنك التجاري على طرف الآخر (نفذية لدى المراسلين وقسروع البنوك الأخرى).

وتعتبر الحسابات الجارية الائنة لدى البنوك التجارية بمدة مصدر من مصادر الأموال لهامة لدى هذه البنوك ولذلك تسعى البنوك التجارية إلى جذب قدر كبير من إيداعات الأفراد والهيئات في صورة حسابات جارية دنة. لذا نجد أنها تقوم بدراسة لدوافع السلوكية للعملاء التي تجعلهم يفضلون التعامل مع بنك تجارى معين دون بنك تجارى آخر .

وبدراسة الدوافع السلوكية للعملاء يمكن القول أن العميل يفضل التعامل مع بنك تجارى معين دون سواه لسبب أو أكثر من الأسباب الآتية:

- ١ - قرب البنك من محل إقامة العميل أو محل عمل العميل.
- ٢ - نوع الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك لعملائه.
- ٣ - سهولة وسرعة لحصول على لخدمات المصرفية، وعدم تعقيد الإجراءات الخاصة بالحصول على هذه الخدمات المصرفية.

لذلك تقوم البنوك التجارية بزيادة عدد فروعها لتتوزع قريبا من محلات إقامة وعمل عدد كبير من العملاء، كما تتنافس البنوك التجارية في تعدد وتنوع الخدمات المصرفية التي تقدم للعملاء، مع تبسيط إجراءات لحصول على هذه الخدمات وسرعة تلبية رغبة هؤلاء العملاء.

ب حسابات التوفير:

تلجأ البنوك التجارية إلى تشجيع العملاء (محدودي الدخل عادة) على الإدخار عن طريق فتح حسابات توفير هؤلاء العملاء تمنحهم بعض المميزات مثل دفع نسبة فائدة سنوية محددة عن المبالغ التي يحتفظ بها العملاء في حسابات صندوق التوفير وتحدد قيمة الفائدة التي يحصل عليها العميل بقيمة المبالغ التي يحتفظ بها، والمدة التي يحتفظ خلالها بهذه المبالغ، ومعدل الفائدة السنوية الذي يتعهد البنك بدفعه للعملاء على إيداعاتهم.

وإلى جانب معدل الفائدة المحدد، فإن البنوك التجارية تعمل على جذب عدد أكثر من عملاء صندوق التوفير، وذلك عن طريق تقديم بعض امرايا الأخرى مثل تقديم بعض الحوائز النقدية أو العينية (شقة تملك أو سيارة) للفائزين في عمليات السحب الدوري الذي يجريه البنك التجارى بين أرقام حسابات صندوق التوفير خلال فترات دورية معينة ويعلن عنها البنك.

جـ - حسابات ودائع (بإخطار):

تعمل البنوك التجارية على جذب المدخرات على اختلاف أنواعها فتقوم بتوزيع حسابات الودائع للأفراد والهيئات بحيث يمكن للعملاء اختيار النوع المناسب لهم من حسابات الودائع. فمن العملاء من يحد نفسه أنه في عبر حاجة لمبلغ معين من المال لمدة غير معلومة على وجه التحديد، ويرغب في استثمار هذه المبالغ طوال فترة عدم حاجته إليها. بحيث يكون من حقه سحب هذه الأموال عند الحاجة لها، فيقوم لبنك بتسحيح هؤلاء العملاء على إيداع أموالهم في حسابات ودائع بإخطار سابق ويقوم البنك بدفع فوائد المودعين عن الأموال المودعة في هذه الحسابات، ولكي يتمكن البنك النحري من دفع فوائد بسبب مرتفعة فيه يعمل على استثمار هذه الأموال بما يعود عليه بأرباح مرتفعة تزيد عن قيمة الفوائد التي يدفعها للعملاء.

د - حسابات ودائع (لأجل) :

قد يجد بعض العملاء أنهم في غير حاجة إلى مبالغ معينة لمدة محددة ومعلومة فيلجأون إلى إيداع هذه المبالغ في حسابات ودائع لأجل محدد لا يحق لهم سحبها إلا بعد تقضاء الأجل المحدد، فتقوم البنوك بتلقي هذه الودائع وإستثمارها في أنواع الإستثمار الملائم لهذا الأجل المحدد. وتزداد قدرة البنك على توجيه هذه الإيداعات وإستثمارات ذات معدلات الأرباح المرتفعة بزيادة الأجل لذي تتمكن من إستثمار هذه الإيداعات خلاله. فكلما زاد أجل الودعة كلما تمكن البنك التجاري من تحقيق معدلات أرباح مرتفعة، وكلما أمكن للبنك بالتالي دفع معدلات فوائد مرتفعة لمودعي هذه الودائع.

ثانياً : مزاولة عملية التمويل الداخلي والخارجي بما يحقق أهداف خطة التنمية:

تعمل البنوك التجارية على تنمية الإذخار وقبول الودائع - قصيره الأجل - لكي تستخدم هذه الودائع في عمليات التمويل الداخلي والخارجي بما يحقق أهداف خطة التنمية.

فمن أهم أنواع الاستثمارات التي تسجّل إليها البنوك التجارية لتمويل المشروعات وخدمة الاقتصاد وتنميته ما يلي:

١ - منح (تقديم) التسهيلات الائتمانية قصيرة الأجل - تقوم البنوك التجارية بتقديم القروض والسلفيات للعملاء لتمويل عمليات الإنتاج والتسويق الداخلي والخارجي ونظالم البنوك التجارية لعملاء في معظم الأحوال بتقديم الضمانات الكافية للبنك حتى تتجنب مخاطر عدم وفاء لعملاء بالتزاماتهم أو عدم هذه المخاطر.

٢ - مساهمات في إنشاء مشروعات جديدة أو تدعيم المركز المالي لمشروعات قائمة عن طريق الاكتتاب في رؤوس أموال هذه المشروعات فتلجأ للاستدراك في أحد المشروعات عن طريق تقديم قروض طويلة الأجل، وذلك لدعم الاقتصاد القومي والمساعدة في تحقيق أهداف خاصة بالتنمية.

٣ - الإستثمارات - قصيرة الأجل - في شراء الأسهم والسندات من الدرجة الأولى مثل السندات الحكومية وأسهم وسندات الشركات التي يتأكد للبنك سلامة مركزها المالي، وكثيراً ما يلجأ البنك التجاري إلى تكوين محفظة أوراق مالية تحتوي على تشكيلة من الأوراق المالية التي يسهل تحويلها إلى نقدية دون التعرض للخسائر وهذا يتمشى مع عاملي سيولة والأمان.

هذا... ويلاحظ أنه عند اختيار البنك لطريقة استثمار أموال المودعين فيه لابد أن يوازن بين ثلاثة عوامل رئيسية يجب أخذها في الاعتبار عند قرار سياسة الاستثمار. هذه العوامل الثلاثة هي:

أ - الربحية Profitability :

يسعى البنك التجاري إلى توجيه الاستثمار إلى المصادر التي تحقق أقصى ربح ممكن بحيث يتمكن البنك من سداد الفوائد المستحققة للمودعين ومقابلة الالتزامات الأخرى، وتحقيق معدلات أرباح مناسبة تكفي لتكوين الاحتياطيات اللازمة لتدعيم المركز المالي للبنك، وتوزيع أرباح مناسبة لأصحاب رأس المال.

ب - الأمان (الضمان) Collateral :

من المعروف أن معدل الأرباح تكون أكثر إرتفاعاً عندما تزيد درجة المخاطر التي يتعرض لها المستثمرون، ولما كانت بنوك تجارية تعتمد إلى حد كبير على أموال المودعين في عملية تمويل المستروعات، فإن البنوك التجارية لابد وأن تقرر بين الربحية ودرجة المخاطر التي تتعرض لها نتيجة عملية التمويل

ج- السيولة Liquidity :

تعتمد البنوك التجارية اعتماداً كبيراً على مصادر الأموال - قصيرة الأجل - التي يقدمها المودعون، كما أن جزءاً كبيراً من هذه الإيداعات يكون من حقوق المودعين سحبها عند الطلب، أو بعد فترة قد تكون قصيرة من تاريخ إخطار البنك برغبة المودعين في سحب هذه الأموال. معنى ذلك أن البنك التجاري قد يتعرض إلى مواجهة طلبات سحب كبيرة في وقت واحد مما يحتم على البنوك التجارية أن تحتفظ بمعدل للسيولة يتناسب مع احتمالي الترامات السديون - قصيرة الأجل - ولا يقصد بالإحتفاظ بمعدل سيولة معين أن يحتفظ البنك بأمواله في صورة منافع نقدية سائلة حيث أنه إذا فعل ذلك فإنه لن يتمكن من تحقيق أرباح وإست يعتمد بالمسولة في هذا المجال القدرة على تحويل بيود الإستثمار إلى نقدية سائلة بسرعة ودون التعرض للخسائر.

٤ - تقديم الخدمات المصرفية: حيث تتنافس البنوك التجارية في تنويع الخدمات المصرفية التي تقدمها لعملائها، وفي تنسيق إجراءات حصول العملاء على هذه الخدمات.

ومن أهم الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك التجارية للعملاء:

١ - تحصيل وخصم الأوراق التجارية مقابل حصول على عمولات وأحور، وتقديم التسهيلات الإئتمانية للعملاء بصمان الأوراق التجارية.

٢ - تقديم بعض الخدمات الخاصة بالأوراق المالية للعملاء حيث تقوم البنوك التجارية بأعمال شراء وبيع الأوراق المالية نيابة عن العملاء، كما تقوم بتحصيل ودفع كوپونات الأوراق المالية نيابة عنهم أيضاً. هذا فضلاً عن قيام البنوك أيضاً بأعمال إصدار الأوراق المالية نيابة عن الشركات وحفظ الأوراق المالية للعملاء ومنح التسهيلات الائتمانية بضمان الأوراق المالية.

٣ فضلاً عن ذلك تقوم البنوك بتقديم العديد من الخدمات المصرفية الأخرى مثل إصدار خطابات الضمان للعملاء، والقيام بأعمال الإعتمادات المستندية نيابة عنهم في حالة الإستيراد والتصدير، وشراء وبيع العملات الأجنبية وتأجير الخزائن.

أما عن الخدمات لمصرفيه الحديثة فمن أمثلتها ما يلي:

- القروض الإستهلاكية.
- خدمات الإرشاد والصح المالي.
- الإدارة النقدية للمشروعات.
- التأخير التمويلي.
- المساهمة في تمويل المشروعات المحاطرة.
- بيع الخدمات النامييه.
- تقديم الخدمات الإستثمارية للمضاربة في الأسهم.
- تقديم صناديق الإستثمار وصناديق العوائد السنوية الدورية.
- تقديم خدمات بنوك الإستثمار والبنوك المتخصصة.
- تقديم خدمات الثقة (ضمان تسويق الأوراق المالية).
- تمويل مشروعات الإمتياز.

هذا ... ويظهر الشكل التالي ملخصاً لأوجه النشاط الرئيسية لبنك تجارى:



١ السرية :

22

وكذلك فإن من المفترض من البنك من يعتبرون حاجتهم إلى القرص سراً خاصاً بهم، وإداعته تضر سمعتهم المالية وترعرع الثقة بهم.

لهذا، فإن التزام البنك بسرية في معاملاته، إما هو إلزام عام تقتضيه أصول المهنة، وطروء معاملاته التي تسم بحساسة فائقة الحد.

ولا يحوز للبنك من بعد أي شخص كان بيانات عن أحد المتعاملين معه إلا بإذن من هذا الأخير. ويستثنى الإلزام بمدى اسرية طلب جهة رقابية عامة في الدولة بيانات عن أحد المتعاملين مع البنك.

٢ - حسن المعاملة :

إن المعاملة الحسنة التي يلقاها عميل البنك من العاملين فيه، هي الأساس في تحويل العميل العرصى إلى عميل دائم، وهي التي تجتذب العميل إلى التعامل مع بنك بداته مادامت الخدمات المصرفية التي تقدمها كافة البنوك واحدة، وما يجب لبنك أن يعنى عدايه فائقة بإختيار لعاملين فيه، ويعمل على تدريبهم بما يمكنهم من تقديم خدمة مصرفية ممتازة إلى عملائه، ويجب أن يكون المصرفي صريحاً وحزماً في تقديره للأمور، متقد الذكرة، وفوى الملاحظة حتى يستطع أن يحكم بسرعة على أحوال العميل. ويجب أن ينصف بالشجاعة التي يجعله يقول "لا" دون حرج، مهما كانت العلاقة الشخصية التي تربطه بالعميل، ويجب أن يسم بالبشاشة التي تحب الناس إليه، كذلك فإن ببرة الإحلاص في صوت المصرفي، وما ينديه من شعور بالحرص على مصلحة عملائه لها أثر خاص لدى العميل.

٣- الراحة والسرعة :

إن إحساس العميل بالراحة عند وجوده بالبنك، يعرّيه على كثرة التردد عليه، لهذا يسعى البنوك إلى توفير أكبر قدر من الراحة للعملاء، من إعداد أماكن مناسبة لإستقبالهم لقضاء وقت الإنتظار، فصلاً عن إستخدام أجهزة تكييف الهواء.

وليس معنى العمل على راحة العملاء أن يتفاهت الموظفون في البنك عن تلبية طلباتهم بالسرعة الواجبة، فالمتردد على البنك بهم من يصرف في أسرع وقت مهما كانت الراحة التي يمنعها أثناء الإنتظار. لهذا يجب أن نوصع الإحراجات الترتيبية للعمل داخل البنك، بحيث تكفل الخدمة السريعة للعملاء دون تعييد أو سوء.

ومما يساعد على سرعة في إنجاز الأعمال بالبنك استخدام الأجهزة الآلية الحديثة التي تكفل استخراج البيانات المعقدة في لحظات، وتحقيق الدقة في تلك البيانات وتساعد على حفظ المستندات بالأسلوب السليم مما يمكن من استخراج ما يلزم في أقصر وقت، وتيسر الاتصالات السريعة بالفروع أو المراسلين.

٤. تعدد الفروع:

إن البنوك العامة والتجارية خاصة تسعى دائماً إلى توسيع نشاطها وذلك بفتح فروع لها في المناطق التي تأمل أن يعطيها نشاطها، وكثرة الفروع وإنتشارها في مناطق جغرافية مختلفة تعود على البنك فوائد كثيرة مثل:

أ - التيسير على عملاء البنك إجراء معاملاتهم وذلك بعدم الإنتقال إلى إدارة البنك وما يترتب على ذلك من وقت ومال.

ب - البنك ذو الفروع الكثيرة يتمتع بمزايا المشروعات الكبيرة، فيتمكّن من تقسيم العمل على نطاق واسع، وبقلّ عنده الإحتياطي النقدي اعتماداً على تكاثر المساعدات بين الفروع.

ج - توزيع المخاطر التي يواجهها البنك على جهات مختلفة فإذا كبدت صاعه ما في منطقة جغرافية، فإن هذا الكساد لن يؤثر إلا على الفرع الموجود بهذه المنطقة وحده، ويمكن تعويض حسرة هذا الفرع بالأرباح الناتجة عن عملات فروع أخرى.

د - السهولة والسرعة وقلة التكاليف التي يتحملها البنك عند تحويل النقود من جهة إلى أخرى. وذلك بعدم الاستعانة بالمراسلين ومنحهم عمولات عن عمليات التحويل.

الفصل الثانى

أنواع البنوك وطبيعة نشاطها

الفصل الثانى

أنواع البنوك وطبيعة نشاطها

أنواع البنوك :

تختلف الدول من حيث نظمها الاقتصادية، وبعيداً لذلك تختلف النظم المصرفية من دولة لأخرى، ويكون أجهز المصرفية فى أى دولة من الدول من عدد من البنوك تختلف فى أنواعها تبعاً لتخصصاتها.

وأهم أنواع هذه البنوك:

- ١ - البنك المركزى.
- ٢ - البنوك التجارية.
- ٣ - البنوك الإسلامية.
- ٤ - البنوك المتخصصة.
- أ - بنوك صناعية.
- ب - بنوك زراعية.
- ج - بنوك عقارية.
- ٥ - بنوك الإيداع.

وفيم يلى شرحاً مختصراً عن طبيعة أعمال تلك البنوك على أن نعود إلى هذا الموضوع بشئ من التفصيل عند الحديث عن تنظيم البنك.

١ - البنك المركزي:

له دور هام فهو: يقوم بالإشراف على السياسة الائتمانية في الدولة، ويصدر أوراق البنكنوت، ويحدد حجم المعروض منها، ويراقب أعمال البنوك التجارية ويقوم بأعمال المستشار النقدى للدولة، ويحتفظ بحسابات لها ويسهل جميع عملياتها المصرفية.

٢ - البنوك التجارية:

تقوم بقبول الودائع وتوظف النقود بنوعها لمدة قصيرة لا تزيد في الغالب عن السنة، ومن أهم أعمالها: حصر الأوراق التجارية، والتسليف بضمان أوراق مالية أو بضائع وفتح الإعتمادات.

٣ - بنوك الإستثمار:

تقوم بتوظيف أموالها في المشروعات التجارية والصناعية لأجل طويل، والإشتراك في إنشاء شركات، وإقراضها لمدة طويلة، وقد أشى في مصر في الآونة الأخيرة منذ عام ١٩٧٤ عدد كبير منها وتماثل هذه البنوك مع البنوك التجارية في قبولها للودائع والتي تمثل جزءاً رئيسياً لنشاطها.

٤ - البنوك الإسلامية:

تقوم بتقويل الودائع تحت الطلب والودائع لأجل مثل البنوك التجارية إلا أنها تختلف عن البنوك التجارية في طريقة توظيف الأموال، حيث أن البنوك التجارية تعتبر لفائدة أساس التعامل، في حين أن البنوك الإسلامية تعتمد على المصارعة الإسلامية (المشركة) في توظيف أموالها ويعتبر هذا البنك من البنوك التجارية بالنظر إلى الطبيعة العالية للنشاط الذي يزاوله.

٥ - البنوك المتخصصة:

تعتمد هذه البنوك على مصادرهما الداخلية في القيام بوظائفها حيث تعتمد في تمويل أنشطتها التي تتخصص فيها على مواردها الذاتية ولا تمثل الودائع بالنسبة لها

دورا ملحوظا، كما أن جميع الودائع لا يمثل وحداً من أغراضها بل يجب ملاحظة ما يلي بالنسبة للبنوك المتخصصة:

أ - ينمثل النشاط الرئيسي للبنوك المتخصصة في إقبام عمليات الإئتمان طويل الأجل لخدمة نوع محدد من النشاط لإقتصادي.

ب - لا تعتمد البنوك المتخصصة على قبول الودائع تحت الطلب، وكأحد الأنشطة الرئيسية لها.

ج - تعتمد البنوك المتخصصة في تمويل أنشطتها على مواردها الذاتية ومصادرهما الداخلية التي تتمثل في رأس المال والإحتياطيات والقروض طويلة الأجل المنمثلة في السندات التي تصدرها.

هذا ويمكن تقسيم البنوك المتخصصة من حيث عمليات التمويل التي تقوم بها إلى الأنواع التالية:

أ - البنوك الصناعية:

تقوم بتقديم السلف والقروض ومساعدة الصناع للقيام بأعمالهم على أتم وجه. ورفع مستوى الصناعة والمساهمة في إنشاء شركات صناعية ومثل ذلك البنك الصناعي.

ب - البنوك الزراعية:

تقوم هذه البنوك بمنح سلف للمزارعين لمدة قصيرة بضمن المحاصيل للقيام بأعمال الزراعة، وقد قامت هذه البنوك لحماية صغار المزارعين من إستغلال المرابين ومثل ذلك بنك النسليف الزراعي والتعاوني.

ج - البنوك العقارية:

* توظف أموالها في منح قروض ذات أجال مقبل رهن عقارى بضمن أراضي زراعية وذلك لإستصلاح الأرضي أو بناء عمارات، وفي أغلب الأحوال نوصع هذه البنوك تحت إشراف الدولة للمحافظة على ثروة القومية ومثل ذلك بنك العقارى المصرى.

٦ - بنوك الإدخار:

تقوم بإقراض لمشاركين في رؤسماها بهوائء متعائلة.

أنواع البنوك التجارية:

تنقسم البنوك التجارية إلى أنواع متعددة طبقاً للراوية التي يتم من خلالها النظر إلى البنوك وذلك على النحو التالي:

أ- من حيث التغطية الجغرافية:

١ - البنوك التجارية العامة:

ويقصد بها تلك البنوك التي يقع مركزها الرئيسي في العاصمة أو في إحدى المدن الكبرى وتبشر نشاطها من خلال فروع أو مكاتب على مستوى الدولة أو خارجها. وتقوم هذه البنوك بكافة الأعمال التقليدية للبنوك التجارية، وتمنح لإئتمان - قصير ومتوسط الأجل - وكذلك فهي تناسر كافة مجالات الصرف لأحني وتمويل لتجارة الحارحية.

٢ - البنوك التجارية المحلية:

ويقصد بها تلك البنوك التي يقتصر نشاطها على منطقة جغرافية محدودة نسبي مثل محافظة معينة أو مدينة أو ولاية أو إقليم محدد.

ويقع المركز الرئيسي للبنك والفروع في هذه المنطقة المحددة، وتتميز هذه البنوك بصغر الحجم، كذلك فهي ترتبط بالبيئة المحيطة بها وبانعكس ذلك في مجموعة الخدمات المصرفية التي تقوم بتقديمها.

ب- من حيث حجم الشط:

١ - بنوك الجملة:

ويقصد بها تلك البنوك التي تتعامل مع كبار العملاء والمشات الكبرى.

٢ - بنوك التجزئة:

وهي عكس النوع السبق حيث تتعامل مع صغار العملاء، والمنشآت الصغيرة لكنها تسعى لاجتذاب أكبر عدد منهم. وتتميز هذه البنوك بما تتميز به متاجر التجزئة، فهي منشأة جغرافية، وتعامل بأصغر الوحدات المالية قيمة من خلال خلق المصافح الزمنية والمكانية، ومنفعة التملك، والتعامل للأفراد، وبذلك فإن التجزئة تسعى إلى توزيع خدمات البنك من خلال المستهلك النهائي.

ج من حيث عدد الفروع:

١ - البنوك ذات الفروع:

وهي بنوك تتخذ في ألعاب شكل الشركات المساهمة كشكلاً قانونياً، لها فروع متعددة تعطى أغلب أحاء الدولة ولا سيما الأماكن الهامة، وتتبع اللامركزية في تسيير أمورها حيث يترك للفرع تدبير شؤونه، فلا يرجع للمركز الرئيسي للبنك إلا فيما يتعلق بالأمور الهامة التي ينص عليها في لائحة البنك، وبطبيعة الأمور فإن المركز الرئيسي يصع السياسة العامة التي تهدي بها الفروع.

ويتميز هذا النوع من البنوك بأنه يعمل على النطاق الأهلي، ويخضع للقوانين العامة للدولة وليس لقوانين المحافظات التي يقع الفرع في نطاقها الجغرافي.

ويميل هذا البنك إلى التعامل في القروض قصيرة الأجل (سنة فأقل) وذلك لتمويل رأس المال العامل لضمان سرعة إسترداد القرض، وإن كانت تتعامل أيضاً في القروض متوسطة الأجل وكذلك طويلة الأجل ولكن بدرجة محدودة.

٢ - بنوك السلاسل:

وهي عبارة عن سلسلة من البنوك نشأت نتيجة لنمو حجم البنوك التجارية، وزيادة حجم نشاطها وإسراع نطاق أعمالها وتتكون السلسلة من عدة فروع منفصلة عن بعضها إدارياً، ولكن يشرف عليها مركز رئيسي واحد يقوم برسم السياسات العامة التي تلتزم مختلف وحدات السلسلة بها، كذلك فهو ينسق بين الوحدات وبعضها، ولا يوجد هذا النوع من البنوك التجارية إلا في الولايات المتحدة الأمريكية.

٣ - بنوك المجموعات:

وهي تأخذ شكل شركة قابضة تدير مجموعة من الشركات التابعة التي تعمل في النشاط المصرفي، حيث تقوم الشركة القابضة بالإشراف على الشركات التابعة وتضع لها السياسات العامة بينما يترك لها تنفيذ هذه السياسات بشكل لا مركزي. وتأخذ هذه البنوك طابعاً إحتكارياً، ولقد انتشرت هذه البنوك في أوروبا العربية والولايات المتحدة الأمريكية.

٤ - البنوك الفردية:

تقوم هذه البنوك على ما يمتنع به أصحابها من ثقة، وبطبيعة الحال فيها كمسألة فردية تكون محدودة رأس المال. ولذلك فهي سوف تتعامل في المحالات - قصيرة الأجل - ثم توظيف الأموال في الأوراق المالية والأوراق التجارية المخصصة، وغير ذلك من الأصول عالية السيولة والتي يمكن تحويلها إلى نقد بسرعة وبدون خسائر.

ومن أمثلتها مؤسسة أرحى المصرفية بالمملكة العربية السعودية، فهي عبارة عن بنك فردي، وليس لهذا النوع من البنوك وجود في مصر منذ تأميم البنوك في عام ١٩٦٠م.

٥ - البنوك المحلية:

وهي بنوك تعطي منطقة جغرافية محددة كمدينة أو محافظة أو ولاية وتخضع هذه البنوك للقوانين الخاصة بالمنطقة التي تعمل بها، كذلك فهي تتفاعل مع البيئة التي توجد بها وتعمل على تقديم الخدمات المصرفية التي تناسبها.

صورة لميزانية البنك التجاري

الأصول	الخصوم
١- النقود الحاضرة في:	١- موارد ذاتية:
الحرية.	- رأس المال المدفوع.
- البنوك الأخرى.	- الإحتياطيات لقانونية والخاصة.
البنك المركزي.	

الأصول	الخصوم
٢- نفوذ قابلة للاستدعاء فوراً أو خلال مدة وجيزة.	٢ الودائع بأنواعها: تحت الطلب. لأجل. - ادخارية.
٣- أذون الخزنة.	٣ الاقتراض من بنوك أخرى.
٤- الأوراق التجارية: كمبيالات وسندات أذنية مخصصة.	٤- الأرباح.
٥- الأوراق المالية: أسهم وسندات.	٥- بنود أخرى.
٦- القروض والسلفيات قصيرة الأجل.	
٧- القروض والسلفيات طويلة الأجل.	
٨- استثمارات.	
٩- بنود أخرى	

البنوك الإلكترونية :

يقصد بالبنوك الإلكترونية بنوك تلك البنوك التي تقدم خدماتها إلكترونياً عن بعد، عن طريق شبكة معلومات البنك الداخلية حيث يوحد إتفاق عام على أن البنوك الإلكترونية تحقق العديد من المزايا لكل من البنوك والعملاء وأهم هذه المزايا:

- ١- توفير الخدمات المالية للعملاء على مدار ٢٤ ساعة.
- ٢- تقديم معلومات حديثة عن حسابات العملاء.
- ٣- القدرة على الحصول على الخدمات المطلوبة من خلال الإنترنت.
- ٤- إجراء العمليات الحسابية.
- ٥- الحصول على نصائح مالية من البنك سواء من خلال البريد الإلكتروني أو بشكل مرئي من خلال الكاميرات.
- ٦- أما عن الأسباب التي تدفع البنك لتطبيق هذه النوعية من الخدمات الإلكترونية فإنها تتمثل فيما يلي:

- أ تخفيض احتمالات فقد البنوك لعملائها لحاليين وتحويلهم للبنوك التي تقدم الخدمات المالية الإلكترونية على مدار أربعة وعشرين ساعة.
- ب فرصة لتخفيض تكاليف إنشاء الفرع.
- ج زيادة درجة مرونة العاملين لديك لمواجهة أى تغيير فى تكنولوجى الخدمات المصرفية.
- د إعادته خلق نطباع جيد لدى العملاء عن البنك كبنك متطور تكنولوجياً.
- هـ خلق فرصة التركيز على القطاعات المستهدفة من العملاء والذين يفضلون وسائل الاتصال الإلكترونية من الشباب ورجال الأعمال ذوي الدخل المرتفع.

أنواع الخدمات المالية الإلكترونية:

- يمكن تقسيم مواقع البنوك على الإنترنت إلى نوعين هما:
- مواقع الإعلان عن الخدمات والمنتجات التي يقدمها البنك في الفروع التقليدية الحصة به، وتسمى موقع المعلومات.
 - مواقع التعاملات المتكاملة والتي يمكن من خلالها الحصول على الخدمات التالية:

* مراجعة الحسابات:

حيث يمكن للعميل مراجعة حسابه في أى وقت، وكذلك مراجعة آخر التعاملات التي تمت، كما يمكن أيضاً فتح حساب لدى البنك من خلال استخدام بطاقة الإنتماء.

* تحويل المدخرات:

وهذا يعنى إمكانية تحويل الأموال من حساب إلى آخر، بعض البنوك تقوم بهذه العملية فور طلب العميل لها ولبعض الآخر يأخذ بعض الوقت.

* دفع الفواتير:

هذا يمكن للعميل دفع أى فواتير خاصة به من خلال موقع البنك على الإنترنت وذلك مقابل رسوم معينة وبعض البنوك تقدم هذه الخدمة مجاناً ولبعض الآخر يقدم هذه الخدمة في حدود معينة لمبلغ الفاتورة.

* تحديد المواصفات الخاصة بالعمل:

بعض البنوك تسمح للعميل بتحديد مواصفات الصفحة الخاصة به مثل تغيير استخدامات بعض الأزرار حيث تقوم بوزال العميل عدا من الأسئلة لتصميم عروض تتناسب مع إمكانيه ورغبانه.

* توفير أسواق جديدة للمستهلك:

حيث يقدم البنك عروض خاصة لمنتجات عبر شبكة من خلال توصيح عاوين هذه الأماكن على الصفحة بخصه لنسك مع إعطاء تحقيصت إذ تم الشراء من هذه المواقع.

* فتح حساب جار بفوائد:

حيث يتم فتح حساب جار بفوائد كوسيلة لجذب العملاء وتشجيعهم على استخدام الإنترنت، حيث تصنع بعض البنوك آلة حاسبة للقيام بالعمليات الحسابية فوراً.

* إعادة جزء من رسوم مكينات الدفع الآلى:

بعض بنوك الإنترنت لا تمتلك مكينات دفع خاصة بها وبالتالي تعرض للعميل إمكانية استخدام ماكينة ذات آخر مع إعادة رسوم إستخدام هذه الماكينة للعميل.

* شراء شهادات الادخار:

حيث تعرض البنوك معدلات فائدة أعلى على هذه اشهادات إذا تم شراؤها عن طريق الإنترنت وذلك نظراً لشدة المنافسة بين البنوك فيما يتعلق بمعدلات العائد.

* الحصول على قروض:

حيث يمكن الحصول على القرض من خلال موقع البنك على الإنترنت فوراً بالإضافة إلى ذلك يسمح للعميل بمقارنة أسعار الفائدة للبنوك الأخرى. وذلك من خلال الموقع الخاص بأك الذي يتم التعماس معه.

* ملء طلب الحصول على بطاقات إنتمائية:

حيث يمكن للعميل ملء هذا الطلب عن طريق الإنترنت والحصول على البطاقة في اسرل وذلك بعد المقارنة بين البنوك لمختلفة فيما يتعلق بالرسوم أو الفوائد.

وأحد أفضل المميزات هنا هو إمكانية الحصول على بطاقة جديدة عند إنتهاء
للبطاقة القديمة مباشرة

* خدمات التخطيط المالي:

مع زيادة درجة التعقد في الأسواق المالية تقوم بعض البنوك بمساعدة العملاء في
إدارة أموالهم حيث يمكن للعميل أن يستخدم موقع البنك على الإنترنت بإدخال
مجملة العمليات المقترحة فيقوم البنك بتحديد أيها أعلى فائدة وأقل مخاطرة قبل
إعطاء الأمر بالقيام بالعملية.

* تقديم خدمات تأمينية:

حيث تسمح بعض البنوك للعميل بمعرفة عروض التأمينات المتاحة بكل أنواعها
والمقارنة فيما بينها للحصول على أفضلها.

* خدمات السمسرة:

وذلك لمساعدة العملاء في شراء أفضل الأسهم عن طريق موقع البنك على
الإنترنت، وهذه سهلة وأصمن وسيلة شراء للشخص غير المحترف نظراً للنصيحة
التي يقدمها البنك لهؤلاء العملاء.

* الخدمات الفنية:

وتتمثل في تعديل البرمج الخاصة بعملاء البنك لتتوافق مع البرامج الخاصة بالبنك
وذلك فيما يتعلق ببرنامج إدارة الأموال.

* لخدمات الضريبية:

مثل مساعدة العميل في الحصول على معلومات عن حجم الضرائب المطلوب
دفعها بعد مراجعة الأرباح والمصروفات الخاصة بالعمل.

* الحماية الخاصة:

وتتمثل في حماية سرية التعامل على حساب العميل حتى يشعر بدرجة عالية من
الثقة في البنك.

الفصل الثالث

الخصائص المميزة للبنوك التجارية

الفصل الثالث

الخصائص المميزة للبنوك التجارية

إن السمة الأساسية للبنوك التجارية تتمثل في قدرتها على خلق الائتمان، وإضافتها بذلك إلى كمية النقود نقدية أي نقوداً مصرفية، وهذه الخصبة للبنوك التجارية إنما تميز تلك البنوك عن البنوك المتخصصة.

وتتمثل الموارد الدائبة للبنوك التجارية (رأس المال المدفوع واحتياطيات ومخصصات استك مع ملاحظة المحصن المحتج على ذمة توريده لمصلحة الصرائب مقابل انصرائب المستحقة عن أرباح العام لا يدخل في الموارد الذاتية للبنك) نسبة صغيرة من المجموع الكلي لموارده، ومعنى ذلك أن الموارد الدائبة أي الموارد غير الدائبة للبنوك التجارية تمثل نسبة ضخمة من المجموع الكلي لموارد تلك البنوك. هذا وتمثل الودائع عدة نسبة ضخمة من الموارد غير الدائبة، وهناك نوع يمثل الجزء الأكبر من تلك الودائع ألا وهي الودائع تحت الطلب، وهذا من شأنه أن يجعل لمسألة السيولة أهمية خاصة لدى البنوك التجارية.

مصادر تمويل البنك التجاري:

تنقسم مصادر التمويل للبنك التجاري إلى مصدرين أساسيين هما:

أ- المصادر الداخلية أموال المصارف الخاصة:

وهي تتألف من:

١ رأس المال المدفوع:

وتتمثل في الأموال التي يحصل عليها المصرف من أصحاب المشروع عند بدء تكوينه وأنة إضافات أو تحفيضات قد نظراً عليها في فترات لاحقة ويمثل هذا المصدر نسبة ضئيلة من مجموع الأموال التي يحصل المصرف عليها من جمع

المصادر، ولكن أهمية هذا المصدر لا يمكن المتابعة فيها حيث يسعد رأس المال على خلق الثقة في نفوس المتعاملين ضد ما بطراً من تعبرات على قيمه الموجودات التي يستثمر فيها المصرف أمواله.

هذا ويجب عدم المغالاة في رفع قيمة رأس المال وذلك لأن:

أ - المصرف لا يتعامل بشكل رئيسي بأمواله الخاصة وإنما بأموال المودعين لذا فهو لا يحتاج إلى الأموال الخاصة بنفس الدرجة التي يحتاجها المشروع التجاري أو الصناعي.

ب - صغر حجم رأس المال يمكن المصرف من توزيع عند محزى على رأس المال لأن العائد من الإستثمارات بعد تعطيه تكاليف لحصول على الأموال من المصادر الخارجية والمصروفات الإدارية والعمومية اللازمة لإدارة المشروع نوحه عام لن يشجع أصحاب رأس المال على إستثمار أموالهم في المشروع إذا لم يكن هذا العائد مرتفعاً.

ويكون رأس مال المصرف التجاري نسبة صئيلة من خصومه مما يدل على ضآلة الدور الذي يقوم به بعكس الحال في مصرف غير تجارى مثل المصارف المتخصصة حيث يكون رأس المال نسبة كبيرة من حصوم هذه المصارف ونعتمد عليه في عملياتها، بينما يعتمد المصرف التجاري على ودائعه.

وبما أن المصارف التجارية قلما تريح عندما تناسر أعمالها، لذلك فإن أسهمها عادة تناف في بعض البلدان بغير أعلى من قيمتها الاسمية المعلنة (علاوة إصدار) بعض الحصول على فائض من الأموال بمنص الحساره التي يتكدها المصرف عدة فسي بداية أعماله دون أن تؤثر على رأس المال الممثل بالقيمة الاسمية لأسهمه المتداولة.

٢ الأرباح المحتجزة:

تحتجر الأرباح بصفة عامة في المشروعات لأسباب مختلفة وهي تمثل جزءاً من حقوق المساهمين ويرى البعض فيها وسيلة للحصول على الأموال اللازمة للإستثمار داخلياً.

٣ الإحتياطيات:

تقتطع الإحتياطيات من الأرباح لمقابلة طارئ محدد تحديداً نهائياً وفيت تكوين الإحتياطي، ونقاديا لإظهار حجم الأرباح المحصورة في حساب واحد ظهرت في المحاسبة عدة تسميات لأنواع مختلفة من الإحتياطيات، فهناك الإحتياطي العام والإحتياطي القانوني، وإحتياطي الطوارئ وغيرها من الأسماء المختلفة التي تطلق على جزء من الأرباح يراه حظه وإعادة إستثماره في المشروع. ونصفه عامة يكون المصرف أي إحتياطي فيه عن طريق اقتطاع مبلغ من أرباحه السنوية وهو لذلك ملك للمساهمين.

والإحتياطيات بأشكالها المختلفة تعتبر مصدرا من مصادر التمويل الداخلية ونها من طبيعة رأس المال نفسه بمعنى أنه كلم رابت الإحتياطيات راد ضمان المودعين في المصارف للأسدب اني تم إيرادها لدى بحث رأس المال كما أنه يجب عدم المغالاة في تكوينها وإلا أصبح العائد على مجموع الأموال لممثله لحقوق المساهمين غير محز لهم لاستثمار أموالهم في مثل هذه المشروعات، والإحتياطيات إما أن تكون إحتياطيات خاصة وبما أن تكون قانونية.

أ - الإحتياطي الخاص (الإختياري):

وهو إحتياطي يكونه المصرف من تلقاء نفسه من غير أن يفرضه عليه القانون. ويكونه لنفسه تحقيقا لغرضين:

تدعيم المركز المالي للمصرف في مواجهة المتعاملين والجمهور .

- تلافي كل خسارة في قيمة أصول لمصرف تزيد عن قيمة الإحتياطي القانوني.

ب الإحتياطي القانوني (إحتياطي رأس المال):

وهو إحتياطي يطلبه القانون وينصر على أن يكون بنسبة معينة من رأس المال فعندما يستقر المصرف في أعماله ويبدأ في الحصول على الأرباح فإن القانون يفرض على المصرف أن يقتطع نسبة مئوية معينة من الأرباح الصافية قبل توزيعها في كل سنة حتى يصبح قيمة هذا الإحتياطي معادلة للقيمة الاسمية لأسهم المصرف العادية المتداولة (رأسماله المدفوع) ويسمى هذا الإحتياطي القانوني

(احتياطي رأس المال) والمقصود به أنه بخدم كوسيلة للوقاية ضد أي خسارة ١٠
تنتج عن عمليات المصرف.

٤ المحصصات:

تكون المحصصات في لعدة قيمة الأصول لجعلها ممثلة للقيمة الحقيقية لها في
تاريخ إعداد الميزانية طرفة لأسس التقييم المتعارف عليها كل نوع من أنواع الأصول.
وتحصر الأرباح عادة بقيمة هذه المحصصات.

وتختلف نسبة المحصصات حسب ظروف كل مصرف، ومن أمثلة المحصصات:
محصصات الإهلاك، ومحصصات الديون المشكوك فيها.

٥ الأرباح غير المورعة:

إن الاحتياطيات و لمحصصات تكون غير معدة للتوزيع على المساهمين كإرباح
إلا أن المبالغ التي تبقى بعد اقتطاع الاحتياطيات والمحصصات تكون قابلة للتوزيع
على شكل أرباح لأصحاب الأسهم، وقد تورع الإدارة حرراً منها وتُسقى حراً منها
على شكل أرباح غير موزعة مدورة لا أنها تكون فائدة للتوزيع ووزعها المصرف
متى شاء.

٦ سندات الدين الطويل الأجل:

إن رأس المال والإحتطى والمحصصات والأرباح غير المورعة هي المصادر
الدخلية التقليدية للأموال بالنسبة للمصرف التجاري، أما لمصادر الحديثة فتشمل
سندات الدين لطويل الأجل، وهي من المصادر الخارجية ويصدرها المصرف وبيعها
للجمهور وللمؤسسات ويحتفظ بالأموال الناتجة عن هذه البيع ضمن أمواله الخاصة
تربطه أن يكون لسند الودائع حق الأولوية على سندات هذه لسندات عند تصفية أعمال
المصرف.

هذا ويلاحظ أن أموال البنك الخاصة تستخدم في الأغراض التالية:

- ١ رأس مال المصرف ضروري لبداية عمل المصرف.
- ٢ رأس المال والإحتطى يشكلان ضماناً صد حسائر المصرف في أول عهده.

٣- أموال المصرف الحصة الكبيرة تساعد على كسب ثقة المودعين

٤- قياس يقيس به المأثور مقدار م. يملكون من ثروة مستثمرة في ذلك المصرف.

المصادر الخارجية :

١- الودائع :

الودائع بشكل عام من أبرز مصادر التمويل الخارجية للمصرف وهي تنقسم إلى الودائع المحلية والودائع الأجنبية تؤلف المصدر الرئيسي لأموال المصرف التجاري.

تصنيف الودائع :

لا يقتصر قبول المصرف التجارية للودائع على الودائع لصيقة وحسب بل يتعداها إلى قبول أنواع مختلفة من الودائع يمكن تصنيفها بموجب معايير مختلفة مثل معيار الزمن، ومعيار المصير، ومعيار النشاط، ومعيار المنشأ.

الودائع حسب الزمن :

أ- أحدا الزمن معياراً لتتصنيف فإن الأنواع الرئيسية للودائع هي :

١ - وودائع تحت الطلب Demand Deposits :

وتتمثل لأموال التي يودعها الأفراد والهيئات بالمصارف التجارية بحيث يمكن سحبها في أي وقت بموجب أوامر يصدرها لمدودع إلى المصرف ليتم الدفع بموجب له أو لشخص آخر يعينه مودع في الأمر الصادر منه للمصرف.

٢ - الودائع لأجل Time Deposits :

وهي نوعان تستحق تواريخ معينة وخاضعة لإسعار وتتمثل قيم يلي:

أ - الودائع لأجل تستحق بتواريخ معينة :

وتتمثل الأموال التي يودعها الأفراد والهيئات الخاصة والعامة في إيداعها في المصارف لمدة محددة مقدم (١٥ يوم، ثلاثة شهور، أو ستة أشهر، أو سنة مثلاً) على

أنه لا يجوز السحب منها حرنياً قبل إنقضاء الأجل المحدد لإبرائها، وتلجأ الأفراد والهيئات إلى الإيداع الثالث لأجل بالمصارف عندما يتكون لديهم فائض نقدي لم يستثمره لهم استثماره.

ومما يشجع هؤلاء على مثل هذا الإيداع استعداد المصارف لأن تدفع فائدة على تلك الإيداعات أكثر من الفائدة المدفوعة على أي نوع آخر من فوائد الودائع إذ أن تحديد فترة الإيداع بعطيتها مرونة أكثر في استثمار الإيداعات الثابتة لأنها تضمن بقاءها تحت تصرفها فترة الإيداع على الأقل وبذلك يمكن استثمارها بالكامل دون اعتبار لعامل السيولة فيما عدا ما ينص القانون على الاحتفاظ به في البنك المركزي على شكل حساب حر.

وإذا طلب المودع سحب وديعته قبل ميعاد الإستحقاق بحق للمصرف أن يحتار بين عدم ادفع حسب الإتفاق وبين التسهيل والندفع وفي العال تمل المصرف إلى التديل الثاني في الظروف العادية حتى لا نسي إلى سمعتها، وفي هذه الحالة قد تضع المودع أمام أحد بدليين هما:

- ١ إما أن يسحب الوديعة ويخسر الفوائد.
 - ٢ وإما أن يفرص من امصرف بضمن وديعته ويسعر فائدة أكثر من سعر لفائده التي يتقاضاها من المصرف على وديعته.
- وواضح أن أياً من البدليين يحرم المودع يتردد كثيراً قبل سحب وديعته قبل ميعاد استحقاقها.

ب - الودائع لأجل بإخطار (أو الخاضعة لإشعار):

وبقصد بها الأموال التي يودعها الأفراد والهيئات بالمصارف على أن لا يتم السحب منها إلا بعد إخطار المصرف بفترة تحدد عند الإيداع وبالمقابل يدفع للمصرف فائدة على هذه الودائع قد تكون معدلها أقل أو مساوية لأسعار الفوائد على الودائع لأجل. وتلجأ الهيئات والأفراد إلى هذا النوع من الإيداع عندما يتجمع لديها رصيد نقدي في فترات دورية ولمدة قصيرة انتظاراً لفرص الإستثمار ولا ترغب تلك الهيئات

والأفراد في الارتباط بأبدع أموالهم لفترة محددة خوفاً من مجرد الإيداع في لحساب الجارى العادى إذ تناح لها فرص استثمار الأموال المودعة بإخطار دون الاحتفاظ بمبالغ كبيرة سائلة لمقابلته لسحب منها.

فالدائع بإحطار نعرض حالة متوسطة بين الإيداع الثابت وبين الحساب الجارى والعادى.

٢ - حسابات التوفير :

تقوم المصارف التجارية أحياناً بعملية صندوق التوفير خاصة في البلاد المتخلفة اقتصادياً، وهذه العمليات لا تختلف في طبيعتها عن الودائع لأجل بإشعار إلا من حيث الإجراءات التى تسع في الإيداع و لسحب وحجم الوديعة والمبلغ المصرح بسحبه فى كل مرة حيث تتماشى هذه الأمور مع ما يتناسب مع جمهور المودعين فى صندوق التوفير ومعظمهم من صغار المنحريين.

ومع أن الإيداعات فى صندوق التوفير من طبيعة الودائع بإخطار إذ لا يتم السحب من صندوق التوفير ما يتجاوز حد معيناً إلا بعد إخطار المصرف بفترة (غالباً ما تتعاضى المصارف عن هذا لشرط) إلا أن لفائده التى تدفعها المصارف على وديع صندوق التوفير تكون أعلى بقليل من لفائدة على الأولى لعدم ضرورة احتفاظ المصارف بنسبة سيولة مرتفعة في حالة إيداعات صندوق التوفير لأن المودعين في هذه الحالة لا يودعون إلا ما يبقى من دخولهم بعد سداد نفقات المعيشة، ولذا في هذه الحسابات تزداد بصفاتها الإيداعية وبإستمرار زيادة أرقامها سنة بعد أخرى (خاصة في السنوات التى يرتفع فيها الدخل) بالإضافة إلى صغر مبالغها وكبر عدد حساباتها.

الودائع حسب مصدرها:

أما إذا أخذنا مصدر هذه الودائع معياراً لتصنيفها فإن الودائع قد تكون أجنبية أو محلية، وفيما يلي تفصيلات كل مجموعة:

*** الودائع الأجنبية:**

أ - ودائع البنوك هي خارج البلد المعنى، وهذه البنوك في الواقع تتخذ من المصارف المحلية بنوكاً مرسلّة فتحتفظ بمقدار ضئيل من الودائع لديها لتسيير معاملاتها ولا تدخل أرصده هذه الحسابات في مجموع الودائع عندما يستعمل صافي الودائع مطروحاً منها الودائع في المصارف والتي تعود ملكيتها لمصارف أخرى.

ب - ودائع غير المقيمين وهم أولئك الأشخاص الذين لديهم حسابات في المصارف المحلية ولكنهم لا يقيمون في البلد المعنى.

*** الودائع المحلية:**

أما الودائع المحلية فتدلف من ودائع القطاع الخاص وودائع البنوك المحلية.

أ - ودائع القطاع الخاص المقيم:

وهي من أهم أنواع الودائع

ب - ودائع القطاع العام:

تأتي بالدرجة الثالثة بعد ودائع القطاع الخاص المقيم وغير المقيم.

وهي تنقسم إلى:

*** الودائع الحكومية وشبه الحكومية:**

وهي حسابات الحكومة والمؤسسات شبه الحكومية في المصارف التجارية.

*** ودائع البلديات والمؤسسات العامة:**

وهي ودائع البلديات والمحليات والقروية والمؤسسات العامة المودعة في المصارف التجارية.

ج - ودائع البنوك المحلية:

قد تحتفظ البنوك بحسابات لدى بعضها البعض

- الودائع حسب نشأتها:

ويمكن تصنيف الودائع حسب المنشأ إلى حقيقية ومشفة

أ - الودائع الحقيقية (الأولية):

وتنشأ عن إيداع نقود أو إيداع شيكات (مسحوبة على مصرف آخر) في المصرف وتسمى ودائع أولية حقيقية غير وهمية بمعنى أن هناك قيمة حقيقية عهد بها فعلاً إلى المصرف. أي أنها هي المبالغ التي أودعها فعلاً بالمصرف بواسطة أصحاب الأموال. وإيداع المبالغ النقدية أمر لا يحدح لبان خاص فيستطيع أصحاب المنخرات أن يودعوها بدلاً من الاحتفاظ بها أنفسهم خوفاً عليها من السرفة أو الصياغ.

ب الودائع المشتقة:

وتسمى أيضاً ودائع إئتمانية وتحققها المصارف عن طريق منح القروض وتصنيفها إلى قيمة النقود الورقية والمعدنية المتداولة. لذا فهي من أهم أنواع الودائع. ونقول نحققها المصارف لأن المصرف لا يقرض في العدة نقوده وبما بمنح المقرض الحق في سحب شيكات عليه، وهنا تنشأ للمقرض لدى المصرف ودعة بمقدار القرض المتفق عليه، ومن هنا ترب ودائع لمصرف بقضاء حاجته عن طريق السحب على هذا القرض في ودائع دسو المصرف تزيد بينما لا ينقص الودائع الحقيقية شيئاً

البنوك وخلق النقود 'الإئتمان':

وهنا يلاحظ أن البنوك لا تقدم قروصاً للجمهور من ودائع في حورتها فقط بل إنها تقدم قروصاً من ودع ليس لها وجود لديها وذلك على شكل حسابات جارية حيث لاحظت البنوك ما يلي:

أ أن مقدار ما يسحب من الودائع في فترة واحدة يقل كثيراً عن مجموع قيمة هذه الودائع في الظروف العديدة.

ب الإيداع والسحب عملتان مستمرتان وإن ما يسحب من نقود يمكن تعويضه بما يودع فيها.

ج نتيجة لذلك تكاد الأموال الناتجة عن فائض مبلغ الودائع على مبلغ السحب في حزانن البنك

د - إن البنك يستطيع أن يقرض من هذه لأموال حصة كبيرة بعد أن يحتفظ بما يتراوح ما بين ١٠%-٣٠% من مجموعها لتغطية طلبات لساكنين.

وبناء على كل ما سبق يمكن وضع الإقتراضات التالية:

- ١ - أن جميع البنوك التجارية تعمل وكأنها بنك واحد ذو فروع متعددة.
- ٢ - أن هذا البنك يحتفظ بسنة مئوية معينة من كل ودعة في حساب له لدى البنك المركزي كإحتياطي قانوني ولنفرض أنها ٢٠%.
- ٣ - أن جميع الساكنين والمودعين يتعاملون بالحسابات التجارية.
- ٤ - أن جميع الساكنين والمودعين يقومون بإيداع ما لديهم من شيكات أو نفود بهذا البنك أو أحد فروعها فور حصولهم عليها.
- ٥ - أن البنك يرغب في إقرض ما لديه من أموال تفصل عن الإحتياطي الذي يرغب في الإحتفاظ به.
- ٦ - أن هناك طلباً على القروض يغطي هذه الأموال الفاضلة.
- ٧ - أن القروض تمنح على شكل حسابات جارية أو على شكل نفود يتم إيداعها فيها بعد في ذلك البنك أو أحد فروعها.

وبناء على هذه الإقتراضات يمكن القول:

أن قدرة البنوك التجارية مجتمعة على خلق الائتمان تساوي حاصل ضرب قيمه الودعية الأصلية ونرمز لها بالرمز "و" فيما يسمى بمضاعف الائتمان و مضاعف الودائع المحوكة من البنوك التجارية، وهذا المضاعف يساوي (١/١) حيث (ر) تمثل سنة الإحتياطيات الواجب الإحتفاظ بها من الودائع أي أن:

قدرة البنوك التجارية على خلق الائتمان (ق) و (١/١) (١)

ومن ثم يمكن القول أن مقدرة البنوك مجتمعة على خلق النفود تتحدد بالعوامل

التالية:

- أ حجم الودعة الأولية.
- ب سنة الإحتياطي لقانوني لمعمول بها.

ج- مدى احتفاظ البنوك مجتمعته بالزيادة في الودائع بحرائثها.

د - مدى رغبة البنوك مجتمعة بالإقراض.

هـ - مدى تمكن البنوك مجتمعة من الإقراض.

ومع بقاء العوامل الأخرى ثابتة فإن العلاقات التالية هي علاقات صحيحة:

١ - يتناسب حجم النقود التي يمكن للبنوك مجتمعة أن تحلفها تناسباً عكسياً مع نسبة الإحتياطى القانونى المعمول به.

٢ - يتمشى حجم نفود البنوك المخلوقة تمثيلاً طردياً مع الوديعة الأولية.

٣ - يتمشى حجم النقود المخلوقة تمثيلاً طردياً مع مدى نجاح البنوك مجتمعة فى الإقراض.

٤ - تصعب مقدرة البنوك مجتمعة^(١) على خلق نقود جديدة إذا تسرب جزء من الزيادة فى مبالغها حره إلى التداول.

كما أنه يمكن استخلاص أن فكرة خلق الودائع (أو الإئتمان) إنما تكون فى قيام غالبية الأفراد أصحاب الودائع بتسوية مدفوعاتهم بواسطة الشيكات، وأنهم لا يسحبون نقد، ورقياً من ودائعهم إلا بنسب ضئيلة للغاية، ونتيجة لهذا رأت البنوك أنها تستطيع ممارسة نشاطها المصروفى العادى دون أن تحتفظ بكل ما لديها من ودائع شكل نقدى، لأن أصحاب الودائع لا يتقنون سحب ودائعهم كاملة فى يوم واحد، كما أن كلهم لا يسحبون من ودائعهم فى يوم واحد، ولذلك رأب البنوك التحارية أن تحتفظ بجزء معين من هذه الودائع فى شكل نقد سائل لمواجهة طلب المودعين المعنادر، على أن تقرض لجزء الأكبر من هذه الودائع لعمالئها، وهى بذلك تقرض العمير مبلغاً معيناً يودع فى

^(١) يجب ملاحظة أن مقدرة البنك الواحد على قدرة خلق إئتمان به يتوقف على نسبة لإحتياطى (س) والوديعة الأصلية (أ) وكذلك الوديعة المشتقة (ش)، قدرة البنك على خلق النقود أو الودائع مشتقة ش = ب × ن لأن الودائع المشتقة فى هذه الحالة هى مجموع الإئتمان الذى يستطيع البنك أن يمنحه مصروفاً فى نسبة ما يعود إليه من لقروض التى يمنحها.

حسابه لدى البنك، ويستطيع سحب منه بموجب شيكات، مثله مثل الودعة الأصلية تماماً، وهذه الودائع تسمى ودائع مشقة، وهكذا أصبح الودائع الأصلية سبب في خلق ودائع مشقة هرادب الكمية معروضة من القود في المجتمع.

فلو كانت البنوك لتخريه تحتفظ بنسبة ١٠٠% من ودائعها نقداً سداً لمواجهة طلبات أصحاب الودائع، لما مكن لها خلق ودائع مسقة وتحويلات هذه البنوك إلى خزائن الدولة فقط وظيفتها الاحتفاظ بهذه النفود إلى حين أن يطلبها أصحابها.

وستطيع توصيح هذه لفكرة بمثال رقمي مبسط، فلو افترض أن بنك التجارة تلقى من أحد عملائه مبلغ عشرة آلاف جنيه، فسيفقد هذا السلع في ميزانية البنك مره في جانب الأصول باسم (قود)، ومرة في جانب الخصوم باسم (ودائع) وذلك وفقاً لمبدأ القيد المزدوج.

جانب من ميزانية بنك التجارة
(بعد عملية الإيداع)

أصول		خصوم	
جنيه	قود	جنيه	ودائع
١٠٠٠٠	١٠٠٠٠	١٠٠٠٠	١٠٠٠٠
المجموع	١٠٠٠٠	المجموع	١٠٠٠٠

وهكذا فإن قيمة الودعة لدى أصبح يلزم به البنك مساوى قيمة المبلغ النقدي الذى أودعه العميل، وحتى لا، لم تتم أى زيادة في حجم المعروض النقدي فى المجتمع، وحيث أن البنك يمارس نشاطه بأن يقاوم طلبات المودع، ولكنه يحتفظ بنسبة من هذه الودعة، وهذه النسبة عادة ما تحددها بعض قوانين الدولة على أن يقوم بدياعها لدى البنك المركزى، وتسمى (إحتياطي قانونى) ولذلك فإن البنك يحتفظ لدى البنك المركزى بنسبة ٢٠% مثلاً من هذه الودعة، أما ٨٠% من الودعة فيمكنه توظيفها فى أصول مربحة، مثل منح القروض أو الاستثمار فى أوراق مالية مربحة ومن ثم يمكن تصوير ميزانية البنك كما على:

جانب من ميزانية بنك التجارة
(بعد الإقراض)

أصول		خصوم	
جنيه		جنيه	
٢٠٠٠	معدة (احتبطي قانوني ٢٠%)	١٠٠٠٠	ودائع
٨٠٠٠	قروض و استثمارات		
١٠٠٠٠	المجموع	١٠٠٠٠	المجموع

وبلاحظ أن البنك حينم فتح قرضاً بمبلغ ٨٠٠٠ حسها، فإنه قد أضاف بذلك إلى العرض الكلي للنقد مبلغ قدره ٨٠٠٠ جنيه، وهذه هي نقطة البداية في خلق النقود، وتسمى نقوداً إئتمانية أو مصرفية أو نقود ودائع.

وبالطبع لن يتوقف الأمر عند هذه النقود، فالمقرض الذي يقتصر على ٨٠٠٠ جنيه سيلجأ غالباً إلى إيداع هذا المبلغ في أحد البنوك الأخرى أو سيدفعها إلى شخص آخر سيقوم بدوره بإيداعها أحد البنوك، وبالطبع سيتصرف البنك الثاني (بنك التتمية) مثل تصرف بنك التجارة، فسيحتفظ بنسبة ٢٠% من الوديعة كاحتبطي قانوني لدى البنك المركزي ويستثمر نسبة ٨٠% منها، وبذلك تكون ميزانية بنك التتمية كما يلي:

جانب من ميزانية بنك التتمية
(بعد الإقراض)

أصول		خصوم	
جنيه		جنيه	
١٦٠٠	مقدمة (٢٠% احتبطي قانوني)	٨٠٠٠	ودائع
٦٤٠٠	قروض واستثمارات		
٨٠٠٠	المجموع	٨٠٠٠	المجموع

ويكون البنك بهذا التصرف قد أضاف ٦٤٠٠ جنيهًا إلى العرض الكلي للنقد في المجتمع، ونفس الطريقة تستطيع تتبع مبلغ الـ ٦٤٠٠ جنيهًا التي سيقترضها بنك التنمية إلى أحد عملائه، وأدى سبقه بدوره بإيدعها بنك مصر مثلاً، وحيث أن بنك مصر لابد أنه سيصرف في هذه المبالغ نفس تصرف لبنوك لأخرى حتى يستطيع ريادة أرباحه، ومن ثم يمكن تصوير ميراثية بنك مصر بعد عملية الإيداع وعملية الإقراض بالشكل التالي:

جانب من ميزانية بنك مصر
(بعد الإقراض)

أصول		خصوم	
جنيته		جنيته	
١٢٨٠	نقدية (احتياطي قانوني ٢٠%)	٦٤٠٠	ودائع
٥١٢٠	قروض واستثمارات		
٦٤٠٠	المجموع	٦٤٠٠	المجموع

وبذلك فإن بنك مصر قد أضاف مبلغاً قدره ٥١٢٠ جنيهًا إلى العرض الكلي للنقد داخل المجتمع.

وواضح من ذلك أن البنوك الثلاثة السابقة حققت إضافة إلى العرض الكلي للنقد ٨٠٠٠ + ٦٤٠٠ + ٥١٢٠ = ١٩٥٢٠ جنيهًا، كما يلاحظ أن مجموع الودائع التي أصبحت تلتزم بها هذه البنوك الثلاثة أصبح ١٠٠٠٠ + ٨٠٠٠ + ٦٤٠٠ = ٢٤٤٠٠ جنيهًا وهو يقارب ٢,٥ مرة حجم الوديعة الأصلية والتي كانت تبلغ ١٠٠٠٠ جنيه.

والواقع أن الأمر لا يقف عند هذا الحد، حيث أن هناك البنك الرابع والخامس... إلخ، وكل هذه البنوك تسلك مسلكاً واحداً في منح الائتمان، وإذا حاولنا تتبع هذه السلسلة، بافتراض أن الاحتياطي القانوني ٢٠%، فإنه يمكن عمل الجدول الآتي وذلك بتقريب الأرقام إلى جنيه.

رقم الدورة	الودائع الجديدة (أصلية أو مشتقة)	الإحتياطي القانوني (%٢٠)	المبلغ المستخدم للإقراض أو الإستثمارات (%٨٠)
١	١٠٠٠٠	٢٠٠٠	٨٠٠٠
٢	١٠٠٠	١٦٠٠	٦٤٠٠
٣	٦٤٠٠	١٢٨٠	٥١٢٠
٤	٥١٢٠	١٠٢٠	٤١٠٠
٥	٤١٠٠	٨٢٠	٣٢٨٠
٦	٣٢٨٠	٦٦٠	٢٦٢٠
٧	٢٦٢٠	٥٢٠	٢١٠٠
٨	٢١٠٠	٤٢٠	١٦٨٠
٩	١٦٨٠	٣٤٠	١٣٤٠
١٠	١٣٤٠	٢٦٠	١٠٧٠
-	-	-	-
-	-	-	-
الجملة في الدورة ٢٥ تقريباً	٤٤٦٥٠	٨٩٣٠	٣٥٧٢٠

ويمكن حساب كمية النقود الإئتمانية التي تحلفها البنوك التجارية بموجب المعادلة

الآتية:

$$\left(\frac{1}{\text{نسبة الإحتياطي القانوني}} \right) \frac{\text{الوديعه}}{\text{الأصلية}} = \frac{\text{الودائع}}{\text{المصرفية}}$$

$$\frac{\text{الوديعه الأصلية} - \text{الوديعه الأصلية} \times \text{نسبة الإحتياطي}}{\text{الوديعه الأصلية} \times \text{نسبة الإحتياطي}}$$

وعملية الحسابات تتم في ظل توافر الشروط التالية:

- ١ عدم وجود تسرب، أى أن كل المبالغ المتداولة داخل المجتمع يتم استخدامها عن طريق توسيط البنك.
- ٢ لا نجذب البنوك التجارية أى إحتياطيات أخرى بخلاف الإحتياطي القانوني.

قيود خلق الائتمان:

قدرة البنك على خلق الائتمان أو خلق النقود المصرفية، ليست بلا حدود، ولكن يرد عليها بعض القيود التي تحد من هذه القدرة أهمها:

أ - سلوك باقى البنوك التجارية:

يشترط لنجاح سياسة خلق الودائع أو النقود المصرفية، أن تسلك كل البنوك مسلكاً واحداً بالنسبة لسياساتها الائتمانية، بحيث تلجأ إلى التوسع الائتماني بالشروط التي تحكمها جميعاً، أما إذا قامت المندفسة بين البنوك مثل التساهل في شروط الإقراض، أو منح مزايا للمودعين فإن مثر هذه المنافسة قد تؤدي إلى أن يحقق أحد البنوك أرباحاً كبيرة على حساب البنوك الأخرى وذلك لقدرته على خلق الائتمان، سبب جذب الودائع أكثر.

ب - الإحتياطي النقدي:

الإحتياطي القانوني لدى بودعه البنك التجاري لدى لبنك المركزي تنفيذ للتشريعات إما يحد من قدرة البنك على خلق نقود الودائع، لا أنه عادة ما تحتفظ البنوك التجارية بإحتياطيات أخرى تدعيماً لمركزها المالي وللتقّة التي يوليها إياها العملاء، تسمى (إحتياطي عدي) ومن ثم فهذا الإحتياطي يضعف من قدرة البنك على خلق الودائع.

المشكلات التي تواجه إدارة البنوك:

١ - مشكلة ضعف الملائمة البنكية:

ونحن نقصد بالملاءمة هنا مدى التناغم بين عمليتي الإيداع والسحب فقد يزيد عمليات السحب على عمليات الإيداع، ومن ثم فإنه على إدارة البنك أن تحتاط لذلك بكثير من وسيلة مثل : سحب العملاء على الإيداع والدخول في معاملات أكثر ماناً والحصول على عوائد مالية أكثر فائدة للعميل.

٢ - مشكلة سوء معاملة العملاء:

حيث أن من الأسباب التي بصرف العملاء عن التعامل مع بنك معين مشكلة سوء المعاملة أو عدم تسهيل إجراءات التعامل أو إهمال العميل أو عدم مساعدته بالمسورة الفنية عند الضرورة.

٣ - مشكلة المنافسة البنكية:

وهي تلك المنافسة التي تتسبب البنوك باختلاف أنواعها وهنا ينبغي الإشارة إلى أن المنافسة المتكافئة بين البنوك تعني مزيداً من المزايا التي يمكن أن يتحصل عليها العملاء.

٤ - مشكلة الأمن الذاتي للبنك:

حيث يتطلب الأمر توفير الحراسه والأمن للبنك وموظفيه وعماله أثناء تواجدهم في فرع البنك.

٥ - مشكلة ضبط الأرصدة:

حيث يتطلب الأمر ضرورة ضبط الأرصدة لكل عميل عفاً كل عملية تعامل.

٦ - مشكلة الشيكات الباطلة (المعيبة):

وهي تلك الشيكات التي لا يتوافر لها رصيد يغطي لقيمة المطلوبة لسصرف أو الشيكات التي تبطل بسبب عدم صحة التوقيع أو التي بها عيب شكلي.

٧ - مشكلة نقل النقدية:

وتعتبر هذه من أهم المشاكل التي تواجه البنك ولا سيما عند نقل النقدية والعملات الصعبة لتسليمها للمركز الرئيسي للبنك أو إلى البنك المركزي الأمر الذي يتطلب حراسة على مستوى عال، وقد عهدت بعض البنوك بهذه المهمة إلى شركات متخصصة في هذه العمليات.

٨ - مشكلة تقديم خدمات مصرفية جديدة:

حيث ينظر البعض إلى هذا النشاط على أنه نوع من تلبية العملاء بالإضافة إلى أنه يسبب مزيداً من النفقات عبر أنه مع ترايد أعداد البنوك أصبح هذا الأمر في غاية الأهمية.

الفصل الرابع

وظائف البنك المركزى

الفصل الرابع

وظائف البنك المركزي

يقضي مدخل اتخاذ قرارات ضرورة التعرض للعلاقة التي تربط بين البنوك التجارية وبين البنك المركزي، إذ عادة ما تتمحور تلك العلاقة عن فيود يفرضها أو تسهيلات يفدها لتلك البنوك، لذا يصبح من المتوقع أن تتأثر سياسات البنوك وقراراتها بمثل هذه العلاقة. وسوف نتضح فيما بعد أن التسهيلات الممنوحة بل وحتى القيود المعروفة تعد ذات أهمية للطرفين، بحيث يمكن القول بأن كلا الطرفين قد وجد في الآخر صالته لتحقيق الأهداف التي أنشئ من أجلها. وفي ناولنا لابعاد هذه العلاقة سوف نعرض لها في قسمين رئيسيين: في القسم الأول نعرض تلك العلاقة من خلال تناول وظائف البنك المركزي ذات الارتباط المباشر ببنوك التجارة، وعلى هذا تخرج من نطاق الدراسة الوظائف الأخرى التي ترتبط أساساً بالاقتصاد القومي ككل. وفي القسم الثاني نناول بالتحليل لكيفية التي يؤثر بها البنك المركزي على الطاقة الاستثمارية للبنوك التجارية.

أهداف ووظائف البنك المركزي

يمكن القول بصفة عامة أن الهدف الرئيسي للبنك المركزي هو تحقيق الاستقرار الاقتصادي، وفي دول العالم الثالث يضاهي هدف آخر هو التنمية الاقتصادية. ولتحقيق هذا لهدف أو الأهداف يمارس البنك المركزي مجموعتين من الوظائف هما:

- ١ - الوظائف ذات السمة العامة أي التي ترتبط بالاقتصاد القومي ككل.
- ٢ - الوظائف التي ترتبط ببنوك التجارة على وجه الخصوص.

وقد يكون من المفيد أن نعرض باختصار المجموعة الأولى من الوظائف، على أن نعرض بعد ذلك وبشيء من التفصيل لمجموعة الثانية منها.

في مقدمة الوظائف ذات السمة العامة اصطلاح البنك المركزي بمسؤولية موزنة سعر الصرف للعملة القومية، والقيام بعمليات السوق المفتوحة *Open Market Operations* التي تتمثل في بيع وشراء الأوراق المالية الحكومية وذلك بعرض التحكم في كمية النقود المتداولة. كذلك يقع على عاتق البنك المركزي وضع شروط الائتمان لمجالات محددة من النشاط *Selective Credit Control* في مقدمتها الائتمان العقاري، والائتمان الذي يحصل عليه المنحوصون في بيع وشراء الأوراق المالية، والائتمان الاستهلاكي الذي يحصل عليه الأفراد بغرض شراء السلع المعمرة كالسيارات والثلاجات. وتعتبر هذه الوظيفة مثابة أداة يستخدمها البنك المركزي للتحكم في الموارد التي توجه إلى تلك المجالات. كذلك تمارس البنوك المركزية دور الوكيل المالي للحكومة *Government Fiscal Agent* حيث تمسك الحسابات الحرة للحكومة، وتسهل حباية الصرائب وذلك بإسماح للممولين بسداد ما عليهم من مستحقات عن طريقها، كما تتولى مهمة بيع وشراء الأوراق المالية التي تصدرها الحكومة ودفع الفوائد الدورية التي تستحق لحملة تلك الأوراق، هذا إلى جانب مشاركة الحكومة في مسئولية نقل النقود داخل الدولة.

وتلعب البنوك المركزية في دول العالم الثالث دوراً أساسياً في التنمية الاقتصادية وتكوين رؤوس الأموال. وفي الولايات المتحدة الأمريكية ساهم الائتمان المصرفي في تمويل ما بين ٥٦%، ٧٠% من مجموعة احتياجات المؤسسات لصناعية، وفي مصر تقف تجربة بنك مصر شامخة في هذا الصدد.

ونكتفي بهذا القدر عن الوظائف ذات السمة العامة، لننتقل إلى الوظائف الأخرى التي لها ارتباط مباشرة بنشاط البنوك التجارية وهي: إصدار أوراق النقد، وإدارة الاحتياطي القانوني. وبقديم الائتمان للبنوك التجارية، وتيسير عملية الاقتراض بين البنوك، والمساعدة في تحصيل الشيكات، والتوجيه والإشراف على البنوك التجارية.

١- إصدار أوراق النقد (السككوت):

بينما تقع على وراثة الحراسة مسؤولية إصدار النفود المعدنية، يحتصر لبنك المركزي بإصدار أوراق النقد (البككوت). وهي وظيفة تعني الكثير بالنسبة للبنوك التجريه. فإذا كان الأصل أن المسحوبات النقدية ليومية من خزينة البنك عادة ما تتناسب مع الإيداعات التي ندخل الحزينة في ذات اليوم، وفقاً لقانون الأعداد الكبيرة *Law of Large Numbers* أو قانون المتوسطات كما سبق أن ذكرنا، فإن ظروفًا طارئة قد تحدث ويحدث معها حلل في هذا التوازن مما قد يضطر البنوك التجارية أو مجموعة منها إلى طلب نفود ورقية من البنك المركزي وإذا لم يوجد في حزينة البنك كمية تكفي لموجهة تلك الطلبات، فقد يضطر إلى إصدار كميات إضافية. ولعل القارئ يدرك أنه وإن كان البنك المركزي يقدم بذلك خدمة إلى لبنوك التجارية، فإنه يحقق في نفس الوقت أحد أهدافه الرئيسية وهي تحقيق الاستقرار في سوق لنقد من خلال تحقيق التوازن بين الطلب والعرض على العملة المحلية.

٢- إدارة الاحتياطي القانوني:

عادة ما تنص التشريعات على ضرورة قيام البنك التجاري بالوفاء بالحد الأدنى لمتطلبات الاحتياطي القانوني. كشرط لاستمراره في العمل. وتتمثل قيمة هذا الاحتياطي في نسبة من ودائع لبنك يحتفظ بها لدى البنك المركزي، وإن كانت بعض التشريعات لا تمنع من اعتبار النفدية الموحودة في خزينة لبنك جزء من الاحتياطي القانوني وهو ما أخذ به المشرع المصري. هذا ولا يدفع لبنك المركزي فوائد على الاحتياطي المحتفظ به لديه، وإن كانت الأصوات بدأت تنادي بضرورة قيامه بذلك، طالما أنه يستثمر تلك الأموال ويحقق من ورائها بعض العائد.

وعادةً ما يصع البنك المركزي قواعد لإدارة الاحتياطي القانوني، يترتب على مخالفتها توقيع جزاء رادع. ففي الولايات المتحدة يتمثل الجزاء في إلزام البنك المخالف بدفع فائدة على العجز في الاحتياطي بمعدل بريد ٢% عن معدل الخصم

لإفراض البنوك، وإد، ما تكررت المحالفة بوقع جراء أشد من ذلك، أما هي مصر فيتمثل الحزاء في حرمان البنك من تقديم فروض حددة إلى أن تتم نعطية العجر في الاحتياطي. وبالطبع يستطيع البنك المركزي إدخال التعديلات على تلك القو عد بالشكل الذي يخدم السياسة النقدية التي يشرف على تنفيذها.

بل ويذهب البعض إلى مدى بعيد في هذا الشأن إلى حد الادعاء بأن الهدف الأساسي من إدارة البنك المركزي للاحتياطي القانوني هو ضمان سلامة تنفيذ السياسة النقدية وليس حماية أموال المودعين. ذلك أن الاحتياطي القانوني لا يعد كافياً لتحقيق هذه الحماية إذ يمثل نسبة صغيرة من حجم الودائع. كما أن الحماية يمكن أن تتحقق بوسائل أخرى أكثر فاعلية في مقدمتها رفاية البنك المركزي التي تضمن توجيه أموال المودعين إلى استثمارات لا تعرض البنك للمخاطر، والتأمين على الودائع الذي صدر شأنه تشريع في مصر في عام ١٩٩٢.

٣- منح الائتمان للبنوك التجارية:

يسود الاعتقاد بأنه إذا كان للبنك المركزي أن يدعي أنه بنك البنوك *Bank of Banks* فينبغي أن يكون قادراً على منح الائتمان إلى البنوك التجارية. عندما يقضي الأمر. وهذا ما يحدث في الواقع، إذ يمكن للبنوك أن تحصل على قروض من البنك المركزي إما في صورة حصص الأوراق التجارية كالكمبيالات، أو في صورة قروض مباشرة. وفي الحالة الأولى يقدم البنك إلى شاك الحصص *Discount Window* بالأوراق التجارية لتحصيل قيمتها قبل ميعاد الاستحقاق، وذلك في مقابل حصص نسبة من قيمه الورقة تتمثل في معدل الحصص *Discount Rate*. وهو معدل يتوقف على حودة الورقة، كما يتوقف على تاريخ استحقاقها. أم القرض المباشر *Advance or Lombard Credit* فيحصل عليه البنك في مقابل رهونات قد تتمثل في سندات حكومية أو عقارات. ويتوقف سعر الفائدة على نوعية الشيء المرهون، والمركز المالي للبنك المفترض، وما شابه ذلك. وأخيراً يمكن أن بضيف صورة ثالثة يمكن اعتد لها نوع

من الإقراض تتمثل في سداد البنك المركزي لشراء أوراق مالية حكومية من البنوك التجارية، بما ييسر لها تحويل تلك الأوراق إلى نقدية في أقصر وقت، دون أن تتعرض لحسائر رأسمالية تسببها الحاجة الاضطرارية لبيع تلك الأوراق.

وبذا كان معدل الخصم وسعر الفائدة على القروض بوقفان على عوامل تتعلق بالمقترض والقرض ذاته، فإن هناك عامل آخر لا يقل أهمية ألا وهو السياسة النقدية *Monetary Policy* التي يشرف البنك المركزي على تنفيذها، فإذا كانت تلك السياسة تقضي بالحد من عرض النقود فسوف يعمد البنك المركزي إلى رفع معدل الخصم وسعر الفائدة، مما قد يؤدي إلى وضع حد للمبالغ التي يمكن للبنوك التجارية اقتراضها منه. ومع بقاء العوامل الأخرى على حالها يتوقع أن يسفر ذلك عن انخفاض في الطاقة الاستثمارية للبنوك وانخفاض في عرض النقود بالتتبع.

وعادة ما تفصل البنوك التجارية الحصول على قرض مباشر بدلاً من الاقتراض عن طريق خصم الأوراق التجارية وذلك لعدة أسباب أهمها: طول إجراءات عملية الخصم، والخوف من عصب العميل إذا ما أدرك أن العلاقة أصبحت بينه وبين البنك المركزي. هذا بالإضافة إلى أن التشرعات قد تقضي بأن توحه الأموال المقرضة عن طريق الخصم إلى الاستثمار في نوع معين من الأوراق المالية وهو ما لا يحدث مع القروض المباشرة. أما البنك المركزي فلا يميل - في الظروف العادية - إلى تشجيع الاقتراض منه بأي صورة من الصور، بل نجده يعتمد إلى إحضار أنشطة لبسك المقرض لرقابة صارمة على سائر أن البنك الذي يكرر الانجاء إليه لطلب القروض لاند وأنه يعاني من مشاكل خطيرة. وفي مصر يسيطر البنك المركزي هي ذات الاتجاه، إذ عادة ما يطلب معدلات فوائد مرتفعة على القروض التي تطلبها البنوك التجارية، في محاولة لعدم تشجيعها على الاقتراض منه.

ومهما كانت اتجاهات البنك المركزي في هذا الشأن، فإن قيامه بإقراض البنوك التجارية يمثل خدمة للطرفين. وهذا يؤكد ما سبق قوله بأن كل من الطرفين يجد في الآخر ضالته المنشودة لتحقيق أهدافه. فوظيفة الإقراض تعتبر من وجهة نظر البنك

التحاري أداة للتحكم في عرض النقود. فإذا كانت السياسة النقدية تفضي بزيادة النقود لمتداولة حينئذ قد بلجاً البنك المركزي إلى تخفيض معدلات الخصم وأسعار الفائدة، كما يزيد استعدادده لشراء الأوراق المالية من البنوك التجارية. والعكس إذا ما كانت لسياسة النقدية تفضي بالحد من كمية النقود المتداولة.

٤- تيسير عملية الاقتراض بين البنوك:

تتفاوت أرصدة البنوك التجارية لدى البنك المركزي، إذ قد يعاني أحد البنوك من عجز في الاحتياطي القانوني، بينما يتوافر لدى بنك آخر احتياطي يفوق المتطلبات القانونية. وكلا الأمرين غير مرغوب فيه. إذ قد يتعرض البنك الأول لعرامات مالية، بينما تضيق على البنك الآخر فرصة تحقيق عائد من وراء الاحتياطي الزائد. ولمساعدة كلا البنكين عادة ما يتدخل البنك المركزي لتوجيه البنك الأول لاقتراض ما يحتاجه من البنك الثاني. وإذا ما تم الاتصال بين البنكين المعنيين وأُبرمت الصفقة، حينئذ يقوم البنك المركزي بزيادة المبلغ المقرض إلى رصيد حساب البنك الأول خصماً من رصيد حساب البنك الثاني.

وفي الولايات المتحدة يطلق على الأموال المقترضة الأموال الفيدرالية *Federal Funds* ويقصد بذلك الفائض من الاحتياطي في حساب البنك التجاري لدى البنك الفيدرالي (المركزي) والذي يمكن للبنك الأول إقرضه لغيره من البنوك على وجه السرعة. ويخضع سعر الفائدة على إقراض هذه الأموال لقانون العرض والطلب، وقد يكون أعلى أو أقل من معدل الخصم في شباك الخصم. ومع هذا يظل هذا النوع من القروض أكثر حادبية من بدائل أخرى متاحة. فالبنك يدرك القيود التي يفرضها البنك المركزي على الاقتراض من شباك الخصم، كما أنه يتردد في بيع أوراق مالية بطلاً لاحتتمال زوال العجز خلال ساعات أو خلال أيام قليلة يضاف على ذلك أن هذا النوع من القروض لا يستغرق وقتاً، إذ قد يتم التعاقد باتصال تليفوني.

ومن وجهة نظر البنك المقرض فإن عملية الإقراض يمكنه من استغلال الموارد المالية التي تفوق طاقته الاستثمارية، أو الموارد التي حصل عليها في نهاية اليوم ولم يتوافر وقت كافٍ لاستثمارها. ولتجنب المخاطر التي قد تتعرض لها هذه الأموال، قد يشترط البنك المقرض أن لا تزيد قيمة القرض عن نسبة معينة من رأس مال البنك المقرض، أو يشترط أن لا تزيد قيمة جميع القروض التي حصل عليها عن قيمة رأسماله.

وعلى الرغم من أن فترة اقراض هذه الأموال غالباً ما تكون في حدود ليلة واحدة. إلا أن بعض البنوك قد تذهب إلى أبعد من ذلك، بمعنى أنها قد تقتصر تلك الأموال لا من أجل تغطية عجز في الاحتياطي القانوني، بل لاستخدامها في تمويل استثماراتها، وهو ما يقتضي تجديد مستمر للقرض الذي حصلت عليه

وإذا كان كل من البنك المقرض و البنك المقرض قد استفاد من الدور الذي قام به البنك المركزي والذي تمثل في تيسير حصول البنك الأول على قرض من البنك الثاني، فإن البنك المركزي قد استفاد أيضاً من العملية. فانتقال أموال عاطلة لدى أحد البنوك إلى بنك آخر يعاني من ندرة في تلك الأموال يعني استغلالاً أمثل للموارد، كما يعني زيادة في معدل دوران النقود وكلا الأمرين يترك أثراً إيجابياً على التنمية الاقتصادية، التي تمثل أحد الأهداف التي يسعى البنك المركزي إلى تحقيقها، خاصة في دول العالم الثالث.

٥- تحصيل الشيكات:

عندما يتسلم شخص ما شيكاً (المستفيد) مسحوب لصالحه على طرف ثلث (الساحب) فإنه يقدمه إلى البنك (المسحوب عليه) الذي يتعامل معه لتحصيل قيمته. وإذا كان للساحب ودعة جارية لدى ذات البنك وكان أمر الدفع المحرر على الشيك موجه إلى نفس البنك، فإن عملية التحصيل تصبح سهلة مبسرة، إذ يتم خصم قيمة الشيك من رصيد الحساب الجاري للساحب وإضافتها على رصيد الحساب الجاري للمستفيد، دون

تدخل من قبل البنك المركزي. أما إذا لم يكن للمالك حساباً جارياً لدى البنك، أو كان أمر الدفع المحرر على سبيلك موجه إلى بنك آخر، فإن تدخل البنك المركزي يصبح ضروري لتيسير إجراءات التحصيل. إذ يرسل البنك من بنك المسحب إلى البنك المركزي ليقوم بإضافته إلى رصيد حسابه حصماً من رصيد حساب البنك المسحوب عليه* وبمجرد بنجاح العملية يقوم البنك المركزي بإخطار البنكين المعنيين بالتطور الذي حدث في أرصدهما لديه.

ولا يخفى على القارئ المراب الناجمة عن تدخل البنك المركزي في عملية تحصيل الشيكات. إذ تتم تسوية مستحقات البنوك دفترية دون حاجة إلى نقل النقود بما قد يبطئ عليه من مخاطر. ولأهم من ذلك هو سرعة تحويل مستحقات البنك إلى نقدية، يمكن استثمارها وتحقيق عائد من ورائها. وهو ما يعني بالنسبة للبنك المركزي سرعة دوران النقود في قطاعات الاقتصاد المختلفة، الأمر الذي يسهم في تحقيق المزيد من التنمية الاقتصادية.

٦- التوجيه والإشراف على البنوك التجارية:

تمارس البنوك المركزية في كافة الدول دوراً توجيهياً وإشرافياً على البنوك التجارية، ويتوقف حجم هذا الدور على أمرين هما: مدى تدخل الدولة في القطاع المصرفي، وما إذا كان البنك المركزي هو المسؤول الوحيد عن أداء هذا الدور أو أن منظمات أخرى تشاركه فيه كما هو الحال في الولايات المتحدة الأمريكية. وعادة ما يصرف لتوجيه والإشراف على مجالات أساسية من بينها الحكم الملائم لرأس المال، ومعدلات الفوائد على الودائع، وسياسات الاستثمار، وما إلى ذلك.

وسوف نعرض في فصول لاحقة للدور الذي يلعبه البنك المركزي في هذا الشأن، حيث سيوضح للقارئ أن الدور الإشرافي والتوجيهي، وما يتضمنه من قبود على

* لكل بنك تجاري حساباً جارياً لدى البنك المركزي تودع فيه أرصدة الاحتياطي القانوني، وأرصدة أخرى لسداد قيمة الشيكات التي تقدم من البنوك أخرى

البنوك التجارية، يهدف في الأساس إلى حماية تلك البنوك من المنافسة لهدامة، كما يهدف إلى حماية أموال المودعين مما يريد من تقسيمهم في التعامل مع الجهار المصرفي. أما بالنسبة لبنك المركزي فإن وظيفة التوجيه والإشراف يمثل الأداة الرئيسية التي يعتمد عليها في تنفيذ السياسات النقدية التي يُعهد إليه بتنفيذها.

٧- التحكم في القوة الاستثمارية للبنوك التجارية:

تناولنا سابقاً الوظائف الرئيسية للبنك المركزي. ولقد كشف تحليل كل وظيفة عن صدق القول بأن كلاً من الطرفين يحد في الآخر ضالته المنشوة لتحقيق الأهداف التي أنشئ من أجلها. وفيما يلي نعرض للكيفية التي يمكن بها للبنوك التجارية خلق نفوذ جديدة أو إحداث انكماش فيجب، والدور الذي يمكن أن يلعبه البنك المركزي للتحكم في اتجاهات البنوك في هذا الصدد.

موقف البنك المركزي بشأن خلق وإفناء الودائع

إذا ما كانت الطاقة الإنتاجية للاقتصاد القومي عبر مستغله بالكامل، يتوقع أن تؤدي زيادة النقود المتداولة إلى تمويل استثمارت. أما عندما تكون الطاقة الإنتاجية للاقتصاد مستغلة بالكامل، فسوف تؤدي زيادة النقود المتداولة إلى حدوث تضخم. وذلك طالما أن تقابل الزيادة في النقود بزيادة مماثلة في المعروض من السلع والخدمات.

ومن ناحية أخرى إذا كانت الطاقة الإنتاجية للاقتصاد القومي غير مستغلة بالكامل، ثم حدث انكماش في النقود المتداولة، حينئذ يتوقع أن يحدث الاقتصاد بحاله من الكساد. أما إذا كان الاقتصاد يعاني من التضخم بسبب زيادة المعروض من النقود عن المعروض من السلع والخدمات، حينئذ يؤدي الانخفاض في عرض النقود إلى التخفيف من حدة التضخم.

وهكذا يبدو جلياً أهمية خلق الودائع أو إحداث انكماش فيها، كم تبدو أهمية البنوك التجارية كأدوات يستخدمها البنك المركزي في التأثير على الأوضاع الاقتصادية السائدة، أي في التأثير على الدورات التجارية سواء أخذت هذه الدورات صورة التضخم *Inflation* أو صورة الكساد *Recession*. فإذا استطاع البنك المركزي - أثناء فترات التصلب - صعا ف قدرة البنوك التجارية على خلق الودائع، فسوف يترتب على ذلك انخفاض في لمعروض من النقود. وهو ما يؤدي بدوره إلى ارتفاع أسعار الفائدة و انخفاض الطلب على القروض، التي كان يتوقع أن تنفق حصيلتها على أوجه النشاط المختلفة مسببة مزيداً من التضخم. وحتى بالنسبة لأولئك الذين لا يهتمون بارتفاع أسعار الفائدة - إما لكون العائد على استثمار الأموال المقترصة يفوق العائد المستحق عليها. أو لحاجتهم الماسة للنقود للوفاء بالتزامات حل أجبا - فإن الحد من عرض النقود قد يعني عدم وجود أموال كافية لدى البنوك لتغطية احتياجهم.

أما في فترات الكساد فيتوقع أن يقوم البنك المركزي بمساعدة البنوك التجارية على تجنب حدوث انكماش في الودائع، مما يزيد من عرض النقود، ويؤدي إلى انخفاض أسعار الفائدة بشكل يشجع على زيادة الطلب على القروض، التي يتوقع أن تنفق على أوجه النشاط المختلفة. ولكن كيف يمكن للبنك المركزي لتأثير على عملية خلق الودائع أو انكماشها بما يحفف من حدة التضخم أو الكساد؟ أو بعبارة أكثر شمولاً كيف يمكن للبنك المركزي استخدام البنوك التجارية كأدوات للتحكم في عرض النقود؟ هناك ثلاث أدوات رئيسية يمكن استخدامها في هذا الصدد هي: إجراء تعديل في نسبة الاحتياطي القانوني، وتغيير معدلات الخصم، والدخول في عمليات السوق المفتوحة.

١ - تعديل نسبة الاحتياطي القانوني: *Legal Reserve Adjustment*

يؤثر تعديل الاحتياطي القانوني *Reserve Requirements* على الطاقة الاستثمارية للبنوك من ناحية: التأثير على الطاقة الاستثمارية للودائع، والتأثير على حجم الودائع المستفدة التي كس يمكن استخدام حصيلتها لتمويل استثمارات جديدة (تقديم قروض أو شراء أوراق مالية). لذا يصبح من المتوقع أن يرفع البنك المركزي نسبة

الاحتياطي القانوني في فترة التصخم مما يؤدي إلى انخفاض الطاقة الاستثمارية المتاحة للبنوك، بل وقد يضطر بعضها إلى تصفية جزء من استثماراته (بيع أوراق مالية أو الإحجام عن تحديد بعض القروض) رغبة في توفير أموال سائلة تكفي لمواجهة الزيادة المطلوبة في الاحتياطي القانوني. وهي إجراءات من شأنها أن تؤدي إلى إحداث انكماش في النقود المتداولة. بالطبع يتوقع أن يحدث العكس في فترات الكساد.

ورغم فاعلية تعديل نسبة الاحتياطي كاستراتيجية أساسية للتحكم في عرض النقود، إلا أن البنوك المركزية عادة ما تتردد في استخدامها، لما قد تسببه من آثار جانبية ضارة. فمثل منشآت الأعمال في تحديد القروض بسبب انخفاض الطاقة الإقراضية للبنوك التجارية. الساجمة عن رفع نسبة الاحتياطي القانوني - قد يعرض تلك المنشآت إلى مخاطر قد تؤدي بها إلى الإفلاس.

٢ - تعديل سعر الخصم: *Discount Rate Adjustment*

كذلك يمكن للبنك المركزي التحكم في الموارد المالية المتاحة للإقراض من خلال تعديل سعر الخصم. فرفع أسعار الخصم مثلاً قد يؤدي إلى إحجام البنوك عن الاقتراض من البنك المركزي، ومع بقاء العوامل الأخرى على حالها يتوقع أن يسفر ذلك عن انخفاض في طاقتها الاستثمارية، وانخفاض في المعروض من النقود بالبنكية. وقد يتسرب للقرائ بعض لسك بشأن مدى فاعلية تلك الوسيلة في تحقيق الأهداف المسار إليها، خاصة وأن التغير في سعر الخصم عادة لا يتجاوز ١%، وهي زيادة يمكن للبنك المركزي تغطيتها من الأرباح المتولدة عن استثمار الأموال المفترضه. غير أن هذا الشك لا يلبث أن يزول، وذلك بمراجعة ما سبق ذكره عند مناقشة وظيفة الإقراض التي يمارسها البنك المركزي. فالتعديل في أسعار الخصم هو بمثابة رسالة أو إشارة *Signal* تفصح عن السياسة النقدية المستقبلية، فارتفاع معدلات الخصم مثلاً تعني أن البنك المركزي يرمع اتساع سياسة من شأنها أن تسفر عن انكماش في النقود المتداولة، وهذا من شأنه أن يدفع البنوك التجارية إلى الحد من استثماراتها والاحتفاظ

بمزيد من الموارد في صورة نقدية حتى لا تقع في صائقة مالية قد يصعب مواجهتها في ظل السياسة الجديدة لمنوقة.

٣- عمليات السوق المفتوحة: *Open Market Operations*

يقصد بعمليات السوق المفتوحة دخول البنك المركزي طرفاً في بيع أو شراء الأوراق المالية التي تصدرها الحكومة. وعادةً ما يكون الطرف الثاني البنوك النحرية أو عملاتها. وبالطبع يقوم البنك المركزي ببيع الأوراق المالية في حالة الرعة في تخفيض المعروض من النقود، كما يقوم بالشراء في حالة الرعة في زيادة عرض النقود. وسواء تعلّق الأمر بشراء أو بيع الأوراق المالية فإن درجه تأثر الطاقة الاستثمارية للبنك تتوقف على ما إذا كانت العملية تتم لحساب البنك أو لحساب أحد العملاء. ففي حالة بيع أوراق مالية يملكها البنك سوف تزداد قوته الاستثمارية بقيمة المتحصلات من عملية البيع. أما إذا قام العميل ببيع جزء من الأوراق المالية التي يملكها وأودع حصيلتها لدى أحد البنوك، فإن الطاقة الاستثمارية للبنك المختص سوف تزيد بقيمة الودعة مطروحاً منها قيمة الاحتياطي القانوني على هذه الودعة.

تأولنا فيما سبق ثلاث أدوات للتحكم في كمية النقود المتداولة وهي: تغيير نسبة الاحتياطي القانوني، وتغير معدل الخصم، وعمليات السوق المفتوحة. وتعتبر هذه الأدوات الثلاث من أكثر الأدوات شيوعاً وفعالية. غير أن هناك أدوات أخرى من أهمها: مطالبة البنوك التجربة بإيداع أموالاً إضافية لدى البنك المركزي، وإقاع البنوك بالاستجابة لمقتضات السياسة النقدية. وفيما يلي عرض لهاتين الأدواتين بشئ من الإيجاز.

٤- الإيداعات الخاصة: *Special Deposits*

يقصد بالإيداعات الخاصة نسبة إلزامية إضافية يفرضها البنك المركزي على الودائع لدى البنوك التحريه. وعادةً ما يدفع البنك المركزي فوائد على تلك الإيداعات

الإلزامية، لذا يطلق عليها الفروض الإلزامية *Obligatory Loans* وعى عن النبل أن تأثير هذه الإيداعات يتسبب تمام تأثير الزيادة في نسبة الاحتياطي القانوني.

٥- أسلوب الإقناع: *Power of Persuasion*

يُقصد بأسلوب إقناع حاب لنوك لتجارية على التعاون مع البنك المركزي لتفقيذ السبسة التنفيذية، التي قد نفقي رياه عرض القود أو إحدات بكماش فيها. فهي حالة الرعة في ريده القود المتداوله قد يحاول البنك المركزي إقناع البنوك التجارية بإقراض كل ما لديها من ادا اطي إضافي، في مقابل استعداده لمساعدتها إذا ما تعرضت لصائفة مالية أم في حالة الرعة في الحد من كمية القود المتداولة وقد يلجأ البنك المركزي إلى إقناع لوك التجارية بعدم الذهاب بعيدا في اعتمادها على الاقتراض لتدعيم طاقتها الاستثمارية.

ويرجع استخدام البنك المركزي لأسلوب الإقناع إلى ثقته في البنوك التجارية ورغبتها في التعاون معه. ويركان هذا، لا يمنع من استخدام أسلوب الإلزام إذا اقتضى الأمر. وتبدو فعالية أسلوب الإقناع في ظل الاتجاهات الحديثة، التي تتمثل في إمكانية حصول البنوك على موارد مالية إضافية يصعب على البنك المركزي التحكم فيها بالوسائل الأربعة لني سبق مناقشتها.

خلاصة

يمارس البنك المركزي وظائف أساسية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالبنوك التجارية وتمثل هذه الوظائف في: إصدار أوراق السكوت، وإدارة الاحتياطي القانوني، ومصح الائتمان للبنوك التجارية، وتفسير عملية الاقتراض بين البنوك، وتخصيل الشيكات، وأخيراً التوجيه والإشراف على البنوك التجارية. ويطوي حوهر هذه لوظائف على تيسيرات تمنح للبنوك وفيود تفرص عليها. ويؤكد الواقع العملي أن لهذه التسهيلات وقيود أهمية للطرفين، بحيث يمكن القول بأن كلا الطرفين يجد في الآخر صالته لتحقيق الأهداف التي ينشدها.

ولا نفصّل العلاقة بين الطرفين على الوظائف المشار إليها، بل هناك السياسة النقدية التي يشرف البنك المركزي على تطبيقها. فقد نفّضنا تلك السياسة زيادة العرض من النقود أو إحداث انكماش فيها، وحتى يتحقّق للبنك المركزي ما يهدف إليه نجده يعتمد في ذلك على أدوات معينة في مقدمتها تعديل نسبة الاحتياطي القانوني، وتعديل سعر الخصم، وعمليات السوق المفتوحة. هذا إلى جانب أداتين أخريّين أقلّ فاعلية هما: الإيداعات الخاصة، وأسلوب الإقناع.

الفصل الخامس

قراءة لميزانية البنك التجارى

الفصل الخامس

قراءة لميزانية البنك التجارى^{*}

تتعدد أهداف القراءة والتحليل وذلك على النحو التالى:

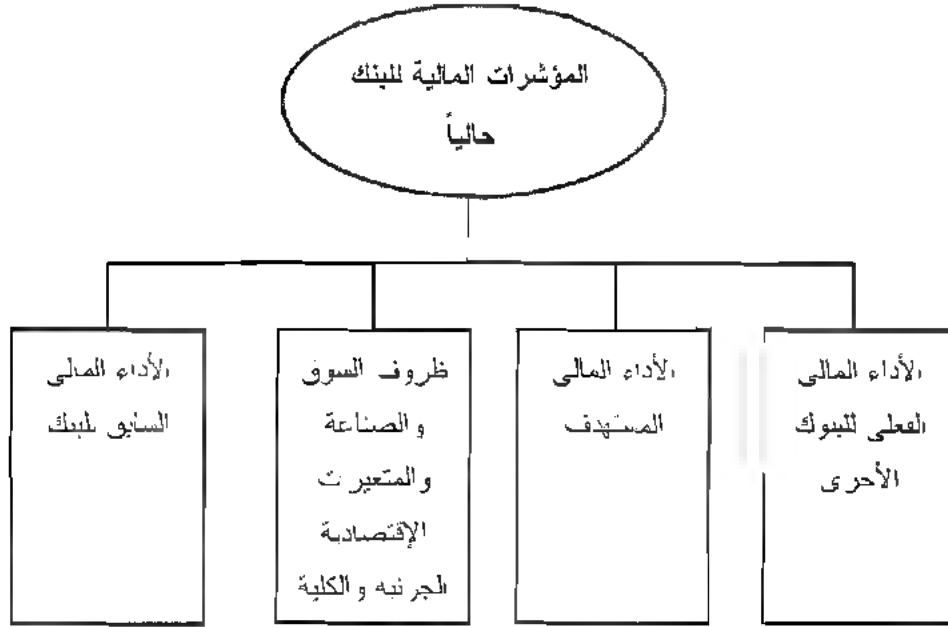
- * التعرف على كفاءة الأداء العام للبنك والتعرف على نقاط القوة والضعف بما يعطى مؤشرا عن موطن نحسين الأداء.
- * التعرف على كفاءة الأنشطة الربحية للبنك مثل نشاط منح الإئتمان وخدمات القروض والخدمات المصرفية الأخرى.
- * قياس المخاطر التى تعرض لها استثمارات البنك، ونرىبند القرار المالى بصفة عامة عند المفاضلة بين قرارات الاستثمار وقرارات مصادر تمويلها.
- * تحليل مستويات الارباح والخسائر بالبنك.
- * تقييم ملاءمة رأسمال البنك واتخاذ لقرارات لمنعلقة بصحيحه
- * تحديد الاحتياجات المالية للبنك.

أما عن اتجاهات القراءة فإنها تتمثل فيما يلى:

- * المقارنة بين الأداء الفعلى والمخطط، والتعرف على أوجه الاختلاف وأسبابه لاتخاذ القرارات لصححية المناسبة.
- * المقارنة بين الأداء التاريخى للبنك والتعرف على نقاط التحسن أو العكس.
- * المقارنة بين الأداء الفعلى للبنك، وأداء البنوك الأخرى للتعرف على نقاط القوة والضعف، وذلك كما يوضحه الشكل التالى:

^{*} د عبد المعطى لاشين، إدارة البنوك، ص ٦٦ ٦٨

اتجاهات قراءة ميزانية البنك



هذا وتتمثل الأطراف المهتمة بقراءة الميزانية فيما يلى:

- * الإدارة المالية فى البنك نفسها، والإدارة العليا لإستخدام نتائج لتحليل فى الترشيح سواء القرار المالى، أو المصرفى، أو التسويقي.
- * حملة الأسهم (أصحاب حق ملكية البنك) للتعرف على كفاءة الإدارة التى قاموا بتعيينها لإدارة البنك نيابة عنهم
- * الدائنون، سواء كانوا لموعين بالبنك أو حملة السندات أو البنوك الأخرى، فكل من هؤلاء لهم مصلحة فى التعرف على الأداء الفعلى، ويستخدمون نتائج هذا التحليل فى إتخاذ قراراتهم قبل البنك.
- * مصلحة الضرائب.
- * هيئة الإستثمار و لجهات الرقابية الأخرى.

- * المستثمرون في النورصة، وبصفة خاصة في الشركات المساهمة وذلك، لدرشيد قراراتهم لمتعلقة بشراء أو بيع أسهم هذه لشركة في لسوق.
- * المصدرون والمستوردون عن طريق لبنك، وعملاء البنك الآخرين من الشركات والأفراد.
- * مراسلو البنك من الخارج والداخل.

كيف يوظف البنك أمواله ؟

هناك شكلان رئيسيان يقوم البنك بتوظيف أمواله فيهما وهما*:

١ - التوظيف النقدي:

وتتمثل هذه التوظيفات فيما يلي:

أ النقود:

تحتفظ المصارف بجزء من أموالها على شكل نقد في حرائنها أو لدى البنك المركزي على شكل حسابات جارية كإحتياطي لمواجهة حركة سحب الودائع، ويعتمد مقدار ما تحتفظ به من نقد على أمور منها:

١ معدل الإحتياطي النقدي الإلحاري الذي يتطلبه قانون البنوك، وهذه القيمة تشكل الحد الأدنى لم يحتفظ به المصرف من موحوداته على شكل أرصدة في البنك لمركزي.

٢ نمط حركة الودائع: يزيد المصرف من مقدار النقود في حرائنه عندما يتوقع سحباً كثيفاً للودائع كما في حالة المواسم والأعياد وأواخر كل شهر.

٣ - وضع البلد الإقتصادي والسياسي، فكلما ساد الأمن والطمينة وازدهرت الحالة الإقتصادية كلما قلت حاجة المصرف إلى الإحتفاظ بسبة كبيرة من موحوداته على شكل نقد في الصندوق والعكس بالعكس.

^٤ د. زياد رمضان و حرون، لاندت المعاصرة في إدارة البنوك، مرجع سبق ذكره، ص ١٢٥ وما بعدها

٤ - سهولة أو صعوبة حصول المصرف على أموال سائلة جاهزة من مصدر آخرى، فكلما ازدادت الصعوبات فى سبل حصول المصرف على هذه الأموال عند الطلب كلما اضطر إلى ريادة ما يحتفظ به من نقد جاهز أو أرصدة لدى البنك المركزى.

٥ - الثقة العامة فى البنك: كلما ازدادت ثقة جمهور المودعين فى قدرة المصرف على الوفاء بالتزاماته كلما قلت حاجته إلى الاحتفاظ بكميات كبيرة من النقد فى خزانته.

ب أشاء النفود:

يحتفظ البنك بحرة كبير من احتياطياته على هذا الشكل من الأصول بعد أن يحتفظ بالاحتياطى النقدى الإحصارى على شكل نقد جاهز، وأرصدة لدى البنك المركزى، وتشكل أشباه النفود حط الدفاع لثانى، ولذلك فى تسمى الإحصائى لثانوى ضد محاطر عدم السيولة، د يوظف لبنك حرة من أمواله فى أوراق تجارية تستحق فى المدى القصير حذا شريطه أن تكون سيولة هذه الأوراق عالية حذا أو فى قروض - قصيرة الأجل - يستطيع المصرف استعادتها فى أى لحظة بقاء.

وتعتمد درجة توظيف البنك لموجوداته السائلة على شكل شبه نفود على:

* الأنظمة والقوانين المعمول بها وقبما إذا كانت هذه الأنظمة تسمح للبنك التجارى بتوظيف حرة من أموال احتياطياته الإجدرية على هذا الشكل أم لا.

وفى حالة سماح القانون فى مقدار ما يوظفه البنك من احتياطياته على هذا الشكل يعتمد على:

١ نمط حركة الودئع، فعندم لا بتوقع المصرف سحباً غير عادى على الودئع يرد من توظيفاته فى شبه النفود.

٢ وضع اسلك الإقتصادى والسياسى، فكلما زاد الأمن والاستقرار كلما تشجعت المصارف على توظيف حرة أكبر من احتياطياتها على شكل شبه نفود، سهولة أو

صعوبة بيع شه النقو- فى السوق المالية، فكلما ارددبت سهولة بيعها بخسارة قليلة كلما لحأت المصارف اى توظيف جزء أكثر من احتياطياتها على شكل شه نفود.

ح- الأرصدة لدى البنوك الأخرى:

إن الأرصدة لدى البنوك الأخرى تتخذ ثلاثة مواضع وهى:

- ١ - أرصدة لدى البنك المركزى إما على شكل حساب جار وهو الإحتياطى النقدى الذى يصرف عليه قنور البنك، ويحب أن لا يقل عن نسبة مئوية معينة من مجموع الودائع، ولا يدفع البنك المركزى أية فوائد على هذا الحساب إذا كان مساوياً لنسبة مطلوبة. ما ان راد عن ذلك فيدفع على الزيادة. وإما أن تكون الأرصدة بالإضافة إلى الحساب الحارى المذكور أعلاه على شكل وئع لأجر بإتسعار ويدفع عليها لبنك المركزى فوائد تختلف باختلاف مدة الإسعر مما يشجع البنوك التجارية على الاحتفاظ بجزء من أموالها على هذا الشكل.
- ٢ - أرصدة لدى البنوك الأخرى المحلية: تحتفظ المصارف بأرصدة لدى بعضها البعض لتسهيل التعامل وتعتبر هذه الأرصدة من النقد الحاضر.
- ٣ - أرصدة لدى البنوك الأجنبية: وهى أرصدة تعود ملكيتها للمصارف التجارية لعاملة ولكنها مودعة لدى مصارف أجنبية.

هذا ويعتمد حجم هذا التوظيف بصفة عامة هنا على أمور منها:

- ١ - القانون: وتبجى أهمية هذا العامل على أساس هل يسمح القانون باعتبار هذه الأرصدة من الإحتياطى لقانونى أم لا؟ فإن كان يسمح فإن ذلك يشجع المصارف على توظيف جزء من احتياطياتها على هذا الشكل إذا كانت تحصل على فوائد على هذه الأرصدة أو على جزء منها.
- ٢ - سعر الفائدة على الأموال الممكن اعتبارها شبه نفود حيث يميز المصرف بين هذا السعر وبين الفائدة التى يتقاضها على أرصده لدى المصارف الأخرى.

٣ - عدم توفر سوق ماسة نسطة يستطيع معها لمصرف شراء وبيع الأوراق التجارية الممكن اعتبارها شبه نقود.

٤ - نمط حركة الودائع.

٥ - التسهيلات الممكن الحصول عليها من المصارف التى يودع فيها لمصرف أرصدته خاصة إذا كان لا يتقاضى على أرصدته فوائد.

د- الاستثمارات:

قد يعوم البنك أيضا بنوطيف حرة من أمواله "أموال المودعين" فى الاستثمار.

هذا قد تم بشكل مباشر عن طريق تأسيس "البنك لمشروع معين أو المشاركة فى جزء من رأسماله، وقد تكون الاستثمارات فى شكل غير مباشر كما هو الحال بالنسبة للاستثمارات فى الأسهم والبنوك والسندات واذون الخزنة علاوة على الاستثمار فى الأوراق التجارية التى تصدرها وحدات الحكم المحلى.

وعموماً ينافزع البنوك عاملان فى الاستثمار هما:

أ - عامل السيولة وضرورة أن تبقى المصارف بالتزاماتها قبل المودعين عند الطلب أو فى المواعيد المتفق عليها.

ب- عامل لرغبة فى تحقيق أقصى حلم.

وواحده المصارف هو تحقو التوازن بين هذين العاملين وعدم تمكين أحدهما من أن يطغى على الآخر حتى لا يتعرض لإفلات فرص الربح المثرن. والذى تحذر ملاحظته فى هذا الصدد أنه كلما زادت سيولة الأصل كلما قلت ربحيته. وتتحصر أهم الأسس التى تقوم عليها سياسة استثمار المصارف التجارية لمواردها فيما يلى:

الإلتزامات القانونية وتشمل:

* نسبة الإحتياطي النقدى التى يقررها القانون.

* نسبة السيولة.

درجة ضمان الإستثمار وسرعة تصفيته:

وهناك عدة طرق لتحويل الأصل إلى أموال سائلة منها تصفية العملية أو اللجوء إلى سوق الأوراق المالية أو الإلتحاء إلى المصرف المركزي..

هـ الكمبيالات والحوالات المحصومة:

وتنقسم إلى نوعين:

* خصم أذون الخزانة:

إن درجة سيولة هذه الأذون مرتفعة وتشريها لمصارف عادة بقيمة أقل من قيمتها الإسمية أي خصم ولكن ربحيتها أقل من غيرها فهي تمثل قروصاً قصيرة الأجل فضلاً عن إمكانية تحويلها للبنك المركزي والإفترض مقابلها.

* خصم الأوراق التجارية:

وتعتبر من أحسن وسائل الإستثمار لقصير الأجل طالما أنها تحمل أكثر من توفيق، ويعمل ذلك بأن قيمتها لا تتعرض لتقلبات عنيفة كالأوراق المالية التي تتغير أسعارها بين لحظة وأخرى. كما أن القانون يحيطها بسياج من الضمانات، فالمسحوب عليه يعمد في العادة إلى الدفع في الميعاد خوفاً من حطّر "البرتسو". ونظراً لتفاوت مواعيد إستحقاقها وتفاوت قيمتها فلها تعطي المصارف التجارية المرونة اللازمة في اختيار المجموعة التي تتناسب وحاجتها إلى النقود في المستقبل القريب، كما أنه نظراً لأن الأوراق التجارية عادة تستحق الدفع بعد فترة قصيرة فإن البنك يجد فيها وسيلة لتحديد القروض بإستمرار فضلاً عن أنه يمكنه خصمها لدى البنك المركزي إذا احتاج إلى نقود في الحال.

و- القروض غير التجارية:

يقصد بالإقراض أن يقوم البنك بتزويد الأفراد ومؤسسات الأعمال والجهات الطالسة للقرض بالأموال المطلوبة على أن يتعهد المدين بسداد هذه الأموال وفوائدها

والعمولات المسحقة عليها والمصرف دفعة واحدة أو على أقساط في تواريخ محددة، ويتعرض البنك التجاري عند منح القروض إلى خطر الائتمان، لذلك فإن إدارة محفظة القروض تعد أحد الأنشطة والوظائف الأساسية بالنسبة للأنشطة وعمليات البنك التجاري، ولا سيما أن القروض تمثل المحور الرئيسي الذي يعتمد عليه البنك في إيراداته حيث يتحقق حوالي ثلثي إيرادات البنوك التجارية من نشاط القروض.

يمكن تقسيم القروض إلى عدة تصنيفات غير أن ما يهم منها في هذا المقام ما يلي:

* القروض التجارية:

يمكن تقسيم القروض التجارية إلى الأنواع التالية:

أ - القروض الشخصية:

يتميز هذا النوع من القروض بعدم وجود ضمان عيني، إلا أن الضمان في الحقيقة يكون المركز المالي وسمعة المتعامل المالية، وبموجب هذا الاعتماد يصع المصرف تحت تصرف المتعامل حداً معيناً من الائتمان يمكن له السحب منه على أن يسدد رسبده في فترة بضع عادة سنة وبحسب الفائدة على الرصيد المدين قبل التجديد أو يثبت استعداده لهذا السداد، وهذا ما يسمى بشرط السداد التام عيني أن يراجع المصرف مركز المتعامل المالي ومدى نشاطه خلال العام المنصرم مع تحليل لحركات حسابه.

ب - القروض بضمان البضائع:

كمحاولة من المصارف لضمان عدم صياح الأموال التي تقرضها لبعض المتعاملين معها، فإنها تطلب تقديم ضمان عيني مقبول مثل بضاعة معينة أو محصول زراعي بشرط أن يكون قابلاً للتخزين وغير معرض للتلف خلال فترة الاعتماد وسهل الحرد وسهل البيع أيضاً، وفي معظم الأحوال يستوفي المصرف شروط الرهن التجاري من ناحية مكان التخزين، ووجود مندوب من المصرف ووضع لافته المصرف على المخزن المحزنة به البضاعة.

ويعطى التسهيل الائتماني لصالح المتعامل بنسبة معينة من قيمة الضاعة بعد تحديد هامش معين يتوقف على نوعها وعلى مركز المتعامل.

ويجب أن تتوفر في البدائع التي تفلها المصرف لتجارية كضمن :

أ - عدم قابلية السلعة للذلل.

ب- إمكان تخزينها وسهولة جردها والتأمين عليها.

ج - عدم تعرض أسعارها للتذبذبات عنيفة.

د - سهولة تصريفها دون حسائر.

هـ - تجانس وحدات السلعة.

ج- القروض بضمان أوراق مالية:

وهي لا تختلف كثيراً في وضعها عن النوع السابق إلا أن المصرف يطالب المتعامل بإيداع أوراق مالية طرفه، ويحدد لها قيمة تسليفية وهامشاً معيناً بالنسبة لكل نوع حسب قوة المركز المالي للشركة المصدرة للأوراق وربحيته وحسب سهولة تداول هذه الأوراق في سوق الأوراق المالية - وما إذا كانت بضمان الحكومة أو لا أم الأوراق المالية الحكومية فتتمتع بقيمة تسليفية أكبر من الأوراق المالية الأخرى.

د - القروض المخصوصة:

تنقسم إعمادات الخصم إلى نوعين: الخصم العادي الشخصي والخصم التجاري.

١- الخصم العادي أو الشخصي:

ويعتبر سلفة شخصية، إلا أنه يختلف من ناحية التنفيذ عن سلفة الإعماد الشخصي حيث يحصل البنك من المتعامل على سند أذني، ويسمى تجاوزاً بالكميالة رغم عدم إطباق شروط الكميالة عليه (وهو عبارة عن تعهد بدفع مبلغ معين بعد مضي فترة محددة) ويقوم البنك بإعطاء المتعامل صافي قيمة هذا السند بعد خصم قيمة الفائدة لمستحقة خلال فترة السند.

٢ - الخصم التجارى:

فى هذه الحالة يقوم البنك بفتح إعتماد للمتعامل فى حدود مبلغ معين أى حدد أقصى لا يتجاوزه بعد ان يقوم بدراسة أوضاع المتعامل المالية بشكل عام ودراسة الأسناد التجارية لديه بشكل خاص من ناحية قيمتها وحركة دورانها وأسماء المدينين وذوى الأرصدة المالية عند الناجر، وكذلك دراسة الأساد التى تدفع عند استحقاقها وبسنة الإسناد فى لمبيعات وأية دراسات أخرى يراها المصرف ضرورة مثل سمعة المتعامل التجارية.

وبناء على هذه الدراسات يقرر المصرف منحه التسهيلات التى طلبها أو حرء منها أو عدم منحه أى تسهيلات.

والآن يجب التنويه الى أن هناك مجموعة متعددة من العوامل تؤثر فى قدرة البنك على منح القروض، ومن هذه العوامل ما يلى:

أولاً : مجموعة العوامل المرتبطة بالبنك التجارى والمؤثرة فى منح القروض ومنها ما يلى:

أ - حجم الودائع وروعيتها لدى البنك حيث يلاحظ بصغة عامة أنه كلما زاد حجم الودائع كلما زادت قدرة البنك على الإقراض.

ب - إحتياجات البنك من السيولة فى الأجل القصير والطويل حيث أنه كلما زادت الأصول السائلة لدى البنك كلما انخفضت قدرته على منح القروض.

ج- موقع البنك، فكلما كان موقع البنك قريباً من عملائه، كلما كانت فرصته فى منح القروض أكبر، وذلك مع إفتراض ثبات باقى العوامل الأخرى المؤثرة فى منح القروض.

د - حجم الأصول المطلوبة لتشغيل البنك، فكلما زاد حجم هذه الأصول، كلما انخفضت قدرة البنك على منح القرض.

ثانياً : مجموعة العوامل الاقتصادية والتشريعية فى الدولة:

- أ الأصول لإقتصاصة فى الدولة حيث أنه فى حالة الزواج والاردهار تزيد الودائع ويزيد الطلب على القروض والعكس تماماً فى حالات الكساد.
- ب-قرارات البنك المركزى والجهات لإشرافه النقدية وذلك من خلال استخدام البنك المركزى لبعض الوسائل الرقابية مثل نسبة الإحتياضى القانونى وسعر خصم الأوراق المتحرية.

٢ - التوظيف غير النقدي:

تأخذ هذه التوظيفات شكل الخدمات الهامة التى يقدمها المصارف التجارية إلى المتعاملين معها تسهلاً لأعمالهم والمردود الربحى لهذه التوظيفات محدود ومن أهم أشكال تلك لتوظيفات ما يلى:

أ خطابات الضمان: *Letters of Guarantee*

خطاب الضمان هو صك يتعهد بمقتضاه لمصرف الذى أصدره أن يدفع للمستفيد منه مبلغاً لا يتجاوز حداً معيناً لحساب (بالبيان عن) طرف ثالث لغرض معين وقيل أحل معين.

أركانها:

يمكن حصر أركان خطاب الضمان فيما يلى:

- ١ - الضمن: وهو المصرف الذى أصدره
- ٢ - المستفيد من خطاب الضمان فرداً كل أو هيئة.
- ٣ - المضمون (لشخص الثالث) وهو الذى صدر خطاب الضمان بالنيابة عنه أى لحسابه.
- ٤ - المبلغ وهو مبلغ خطاب الضمان.
- ٥ - تاريخ انتهاء صلاحية الخطاب.
- ٦ - الغرض الذى من حله كتب الخطاب.

أنواع خطابات الضمان:

أ - خطابات الضمان اللازمة للمناقصات: وأنواعها هي:

- * خطاب الضمان الابتدائي.
- * خطاب ضمانات الدفعات المقدمة.
- * خطاب الضمان النهائي.

ب- خطابات الضمان التي تطلب من الأفراد لأغراض معينة وأهمها ما يلي:

١- خطاب الضمان الذي تطلبه الجمارك ومن أنواعها:

- أ - نظام الإيداع.
- ب - نظام السماح المؤقت.
- ج- نظام التراخيص (أى نظم النضائع العابرة).
- د - التحليص على النضائع.

٢ خطابات ائتمان الى بطلنها القدون من العاملين ببعض المهن وذلك ضمانا للمصلحة العامة ومن أنواعها:

- أ - كدالات ممارسة المهنة
- ب - كدالات المكاتب لسباحية.
- ج - كدالات تعهد اليانصيب.

ب الإتمادات المستندية : *Letters of Credit*

الإعتماد المستندى هو أى ترتيبات يصدرها المصرف فاتح الإعتماد بناء على طلب المتعامل معه ووفق لتعليماته، يتعهد البنك بموجيها بأن يدفع لأمر المستفيد (البائع) مبلغاً معيناً من المال فى غضون مدة محددة (أى حتى تاريخ إنتهاء صلاحية الإعتماد) مقابل قيام المستفيد بتنفيذ شروط وتعليمات معينة تتعلق بالصناعة موضوع البيع مثلاً أو أى موضوع آخر تم فتح الإعتماد من أجله وتسليم مستندات معينة مطابقة للشروط المبينة فى خطاب الإعتماد ومن هنا جاءت صفة المستندى.

أهميته:

تتبع أهمية الاعتماد المستندي من الدور الذي تلعبه في تسهيل عمليات التجارة الدولية، وفوائده المتعددة يمكن إجمالها تحت ثلاث مجموعات وهي:

١ - بالنسبة للتاجر فأتاح الاعتماد:

- * يكون على ثقة من أن البضعة ستأتي مطابقة للشروط المتفق عليها وخاصة عندما يطلب شهادة معاينة من قبل مؤسسة تختص بأعمال الكشف والتأكد من الموصفات حسب الشروط المتفق عليها في الاعتماد.
- * إن المستندات ستصل مطابقة للشروط فتعفيه من دفع أكرامات المقروضة من قبل الدولة حال وجود مخالفات مثل تصديق القوائم وشهادة المنشأ.
- * لا يضطر لدفع قيمة الاعتماد سلفاً لمدة قد تصل من أربعة إلى ستة أشهر أي ريثما تصل البضعة.

٢ - بالنسبة للمستفيد:

- * يكون على ثقة بأن بضاعته التي يحصرها أو يصنعها ماعة ولن تتكدس في المستودعات، ويكون سعر بيعها معروفاً وغير معرض للخسارة في حالة تدهور الأسعار.
- * يضمن عدم انسحاب المشتري أثناء المدة المتفق عليها والمحددة في الاعتماد.
- * يضمن دفع ثمن البضاعة حال تقديم المستندات على أن تكون مطابقة للشروط ويضمن تسديد المسحوبات الزمنية عند موعد الاستحقاق.
- * يمكنه الحصول على تسهيلات مصرفية لتجهيز البضاعة مقابل الاعتماد.

٣ - بالنسبة للمصارف:

مصدر دخل للمصارف من حراء العملات التي تتقاصها والتأمينات التي تأخذها فتشكل مصدراً تمويلياً أساسياً، كما أنها توظف هذه التأمينات فتحصل على عوائد من حراء ذلك بالإضافة إلى مساهمة هذه التأمينات في زيادة سيولة هذه المصارف.

٤ - بالنسبة للتجارة الدولية :

بالنسبة للتجارة الدولية تساعد هذه الخطابات على إبتسارها بسهولة خاصة وأنها تسهل النواحي المالية التي كانت كثيراً ما تقف حذر عثره أمام إبتسار هذه التجارة، فنعوم المصارف بدور الوسيط الذى يثق به كل من البائع والمشتري فتسهل عملية قبض ثمن البضاعة حال شحنها بينما لا يدفع المشتري الثمن إلا حال إستلامه الوثائق بهذه البضائع.

أنواع المخاطر التى يتعرض لها البنك عند توظيف أمواله :

١ - المخاطر الائتمانية : *Credit Risk*

تتعلق المخاطر الائتمانية دائماً بالسلفيات (القروض) والكشف على الحساب أو أى تسهيلات إئتمانية تقدم للعملاء ويتحم المخاطر عادة عندما بمنح المصرف العملاء قروضاً واجبة السداد فى وقت محدد فى المستقبل، ويفشل العميل فى الإيفاء ببلتزاماته بالدفع فى وقت حلول القروض، أو عندما يفتح المصرف خطاب إعتقاد مستندى لإستيراد بضائع نيابة عن العميل ويفشل فى توفير المال الكافى لتغطية البضائع حين وصولها.

٢ - مخاطر السوق : *Market Risk*

تنشأ مخاطر السوق للتغيرات المفاجئة فى أحوال السوق حيث تتأثر المصارف بذلك التغيير، وقد تتخذ الحكومات إجراءات لرفع الدعم عن بعض السلع مثل الأرز أو الشعير أو ربما تمنع دخول بعض لمنتجات حماية للإنتاج المحلى.

٣ - مخاطر سعر الفائدة : *Interest Rate Risk*

هذه المخاطر ناتجة عن تغير أسعار الفوائد صعوداً أو هبوطاً حسب وضع كل مصرف على حدة نسبة إلى تسوية المتوفرة لديه ومثالاً على ذلك:

هناك احتمال أن يتعرض المصرف إلى خسارة عند توفر فائض السيولة لديه في حالة هبوط سعر الفائدة و عندئذ نشح السيولة فيصطر المصرف للاقتراض من السوق المصرفي، فمن المحتمل أن يتعرض لخسارة في حالة ارتفاع سعر الفائدة لذلك يتوجب على المصرف أن يولى هذا الموضوع مراقبة وإدارة مستمرة تجنباً للمخاطر.

٤ - مخاطر الصرف الأجنبي : *Foreign Exchange Risk*

كثيراً ما نسمع عن تحرك أسعار الدولار الأمريكي أو الين الياباني صعوداً أو هبوطاً في الأسواق المالية مقابل اليورو أو الجنيه الإسترليني مثلاً.

لذلك يجب أن تكون للمصرف القدرة على حماية أمواله وأموال عملائه ضد هذه التقلبات سواء كانت صعوداً أو هبوطاً.

٥ - مخاطر السيولة : *Liquidity Risk*

عالباً ما تنتج هذه المخاطر بسبب عدم مقدرة المصرف على جذب إيداعات جديدة من العملاء أو بسبب ضعف المصرف في إدارة المودعات والمطلوبات.

٦ - المخاطر التشغيلية : *Operational Risk*

هذه تتعلق بالمخاطر المتصلة بالعمل اليومي في المصارف، ولأن المصارف ليست كالمصانع، فإن المخاطر التشغيلية فيها تتركز في عمليات السطو والمناهي غير الآمنة، وتتضمن هذه المخاطر أيضاً أخطاء الصرافين والقيود الخاطئة.

٧ - المخاطر القانونية : *Legal Risk*

هي لمخاطر التي قد يتعرض لها المصرف من جراء نقص أو قصور في مستنداته مما يجعلها غير مقبولة قانونياً. وقد يحدث هذا القصور سهواً عند قبول مستندات ضمانات من العملاء ثم يتضح لاحقاً أنها ليست مقبولة لدى المحاكم.

الفصل السادس

التخطيط لأنشطة البنوك

الفصل السادس

التخطيط لأنشطة البنوك

أولاً: مفهوم التخطيط :

لتخطيط هو "عملية عقلية في أساسها وميل ذهني إلى أداء الأشياء بطريقة مائعة، والتخطيط تفكير قبل الاداء، وأداء في ضوء الحقائق لا لتحسين .

والتخطيط غالبا ما يكون روتينياً في المستويات الدنيا في المنظمة، فالقرارات التي تتخذ على هذه المستويات تتعلق بمدة قصيرة من الزمن، كما أن فاعليتها محدودة في نطاق ضيق وأهدافها مباشرة وبسهولة التعرف عليها.

ثم يمكن استنتاج أن:

أ - التخطيط عملية ذهنية تتطلب قدراً من الحنكة والخبرة والذكاء بالإضافة إلى معرفة مختلف العوامل المكونة للحاضر والمستقبل، وكيفية ودرجة تفاعل هذه العوامل مع بعضها والنتائج الناجمة عن تفاعل هذه العوامل مع بعضها وكيفية استغلالها لصالح المنظمة.

ب - يشكل التنبؤ دعامة أساسية لعملية التخطيط، فالتخطيط بدون تنبؤ لا يعتبر بخطط عملياً، فالتنبؤ يرصد المتغيرات البيئية المؤثرة في نشاط المنظمة ويحاول التعرف على إنجازاتها المستقبلية حتى لا تفاجأ بها المنظمة.

ج - يعتبر معظم مفكري الإدارة التخطيط عملية سابقة لكافة الأعمال الإدارية، وهو العنصر الأول من حيث الترتيب المنطقي والأهمية بين عود العملية الإدارية وبن كان هناك نوع من الحذل الإداري حول هذه النقطة.

د - على المخطط أن يربط عملية التخطيط ونتائجها بجدول زمني محدد وألا يترك ذلك للظروف أو الزمن.

هـ- لا بد للمخطط من توفير العجلة الضرورية من أجل الوصول إلى الأهداف وذلك بوصف سياسات وإجراءات وقواعد منطقة يمكن تحقيقها.

و يستلزم التخطيط الحيد توافر بنك كاف من المعلومات التي تتميز بالاقعة و الحدة.

وحلاصة القول أن التخطيط هو: "مرحلة التفكير في المستقبل بقصد التعرف على المشكلات والاستعداد لحلها وذلك عن طريق استخدام الأدوات الآتية:

١ - تحديد الأهداف.

٢ - تحديد السياسات والإجراءات.

٣ - تحديد القواعد والإجراءات.

٤ - التنبؤات.

٥ - برامج العمل.

٦ - الحداويل الزمنية.

٧ - الموارد التقديرية.

هذا وسوف نتناول تلك الأدوات بشئ من التفصيل وذلك على النحو التالي:

١ - تحديد الأهداف:

تحتل دراسة الأهداف أهمية خاصة في الدراسات و لممارسات الإدارية والنوافع أنه لا يمكن الإلمام بمفهوم الإدارة ونطيفانها إلا بعد التعرض لمفهوم الأهداف.

مفهوم الهدف:

قبل تحديد المقصود من الهدف سوف نحدد معاني الألفاظ القريبة والمتداخلة مع لهدوء والتي تتمثل فيما يلي:

- الأغراض "النيات" هي الحاسب السلوكي في لهدف وهي تتعلق بالأشياء الرئيسية التي يتوقع الإنسان أن تبقى دون تغير لفترة طويلة وهي مرتبط بالمسائل الشخصية.

ب- الغايات: هي أهداف قصيرة الأجل.

ج- القيم: هي مجموعة المبادئ والأفكار التي يؤمن بها الفرد.

ن - الأهداف: هي جميع الأهداف التي يسعى أي جهد إداري لبلوغها.

هـ - المعيار: هو التعبير عن الهدف في صورة كمية.

ويتم تحقيق الأهداف من خلال سلسلة الوسائل والغايات والتي ننظم بشكل أساسي ما يلي:

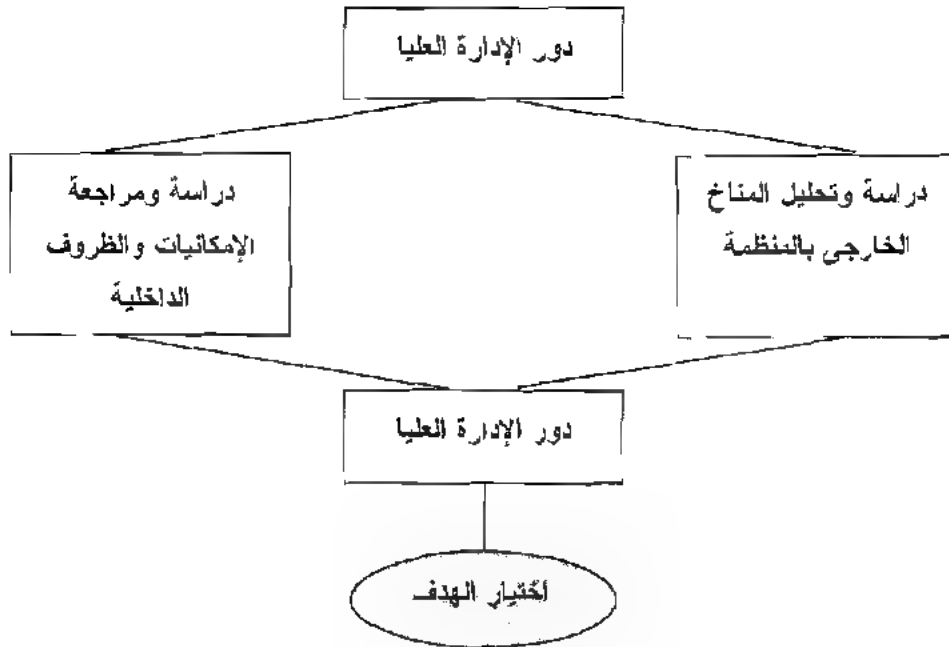
أ - البدء بتحقيق الهدف العام.

ب - إكتشاف مجموعة من الوسائل التي يمكن تحديدها بشكل عام من أجل تحقيق هذا الهدف.

ج - إعتبار كل وسيلة بمثابة هدف فرعي جديد وإكتشاف وسائل أكثر تحديدا لتحقيقه.

وهنا نجد الإشارة إلى أن المديرين الأكفاء هم الذين تتوافر لديهم درجة عالية من الوعي لأهمية وضع أهداف المنظمة وكذا لديهم المقدرة على التحديد الواضح للوسائل التي يمكن بها تحقيق هذه الأهداف كما يجب على المديرين أن يكونوا على فهم قوى المؤثرات التي تشكل أهداف المنظمة، هذا ويظهر الشكل الذي العملية التي يتم بها اختيار الهدف.

طريقة اختبار الهدف



مجالات الأهداف:

يقصد بمجالات الأهداف: أنواع الأهداف، أى أن مجال الهدف هو نوع الهدف وتتمثل هذه الأنواع فيما يلى:

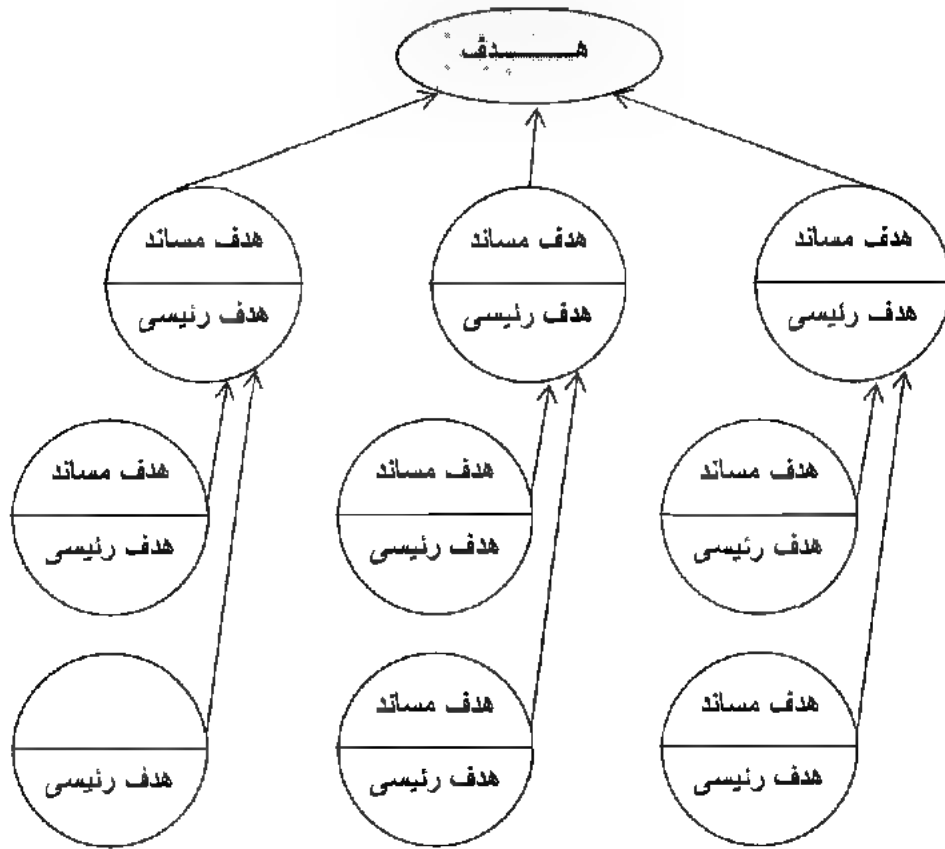
الهدف الرئيسى:

هو ذلك الهدف الذى يتحكم ويسيطر على باقى أهداف المنظمة وهو بمثل مصدراً مباشراً للإشباع.

هذا ويلاحظ أنه على مستوى البنوك التجارية، فإن الهدف الرئيسى يتمثل فى تعظيم قيمة أسهم فى سوق الأوراق المالية مما يؤدى لتعظيم ثروة أصحاب حاف الملكية، وتعظيم الثروة هنا إنما يأتى عن طريق تعظيم الإيرادات أو ترشيد المصروفات أو كلاهما معاً.

الأهداف المساندة:

هى مجموعة من الأهداف الفرعية التى تساهم فى الوصول إلى الهدف الرئيسى، وعندما تتجمع هذه الأهداف معاً تكون ما يعرف باسم الحطة، مع ملاحظة أن كل هدف مساند يمكن أن يكون هدف رئيسى لهدف مساند آخر وذلك على النحو الذى يوضحه الشكل النالى.



فمثلاً عندما يكون الهدف الأساسي:

- تطوير كفاءة رجال البيع بمعدل يزيد في العام بنسبة ١٠٠%

يكون الهدف مساند (١): عقد إجتماع مع رجال البيع لمعرفة حقيقة مشكلاتهم.

الهدف مساند (٢): إعداد برنامج تدريبي لرجال البيع.

الهدف مساند (٣): إعداد برنامج لمكافآت رجال البيع الماهرة.

و على مستوى البنوك التجارية تتمثل الأهداف المساندة فيما يلي:

*** تحقيق أقصى ربحية:**

يتكون الجانب الأكبر من مصروفات البنك من تكاليف ثابتة تتمثل في الفوائد على الودائع، وهذا يعني - وفقاً لفكرة الرفع المالي - أن أرباح تلك البنوك أكثر تأثراً بالتغير في إيراداتها، وذلك بالمقارنة مع منشآت الأعمال الأخرى. لذا يقال أن البنوك التجارية تعد من أكثر مساهمات الأعمال تعرضاً لتأثر الرفع المالي، فإذا ما رأيت إيرادات البنك تنسب معينة ترتب على ذلك زيادة الأرباح بنسبة أكبر. وعلى العكس من ذلك إذا انخفضت الإيرادات بنسبة معينة انخفضت الأرباح بنسبة أكبر، بل قد تتحول أرباح البنك إلى خسائر. وهذا يقتضي من إدارة البنك ضرورة السعي لزيادة الإيرادات وتجنب حدوث انخفاض فيها.

وإذا كان للاعتماد على الودائع - كمصدر رئيسي لموارد البنك المالية - بعض الجوانب السلبية نتيجة للالتزام البنك بدفع فوائد عليها سواء حق أرباحاً أم لم يحقق فإن للاعتماد على الودائع مرة هامة، فالعائد الذي سوف يحققه البنك على أموال الملكية في تمويل استثماراته فسوف يفلأأوانه من اليوم الأول، بل وربما لا يفتح أبوابه على لإطلاق. أما الاعتماد على الودائع كمصدر رئيسي لتمويل الإستثمارات فيحقق للبنك حافة صافي الفوائد التي تتمثل في الفرق بين الأرباح المتولدة عن استثمار تلك الودائع وبين الفوائد المدفوعة عليها. وبالطبع يذهب هذا الفرق إلى ملك البنك، مما يجعل لعائد الذي يحصلون عليه أكبر بكثير من العائد على الإستثمار. هذا ويطلق أحياناً على حافة صافي الفوائد عند الرفع المالي أو عائد المتاحرة بالملكية، أي العائد الناجم عن الاعتماد على أموال الغير في تمويل الإستثمار.

*** تجنب التعرف لنقص السيولة:**

يتمثل الجانب الأكبر من موارد البنك المالية في ودائع تستحق عند الطلب، ومن ثم ينبغي أن يكون البنك مستعداً للوفاء بها في أي لحظة. وتعد هذه من أهم سمات التي تميز البنوك التجارية عن منشآت الأعمال الأخرى. ففي الوقت الذي تستطيع فيه

هذه المشات تُحِيل سداد ما عليها من مستحقات ولو لبعض الوقت، فإن مجرد أى إشاعة عن عدم توفر سولة كفيه لدى البنك كفيلة من ترعزع ثقة المودعين وتدفيعهم فجأة لسحب ودائعهم مما قد يعرض البنك للإفلاس.

* تحقيق أكبر قدر من الأمان للمودعين :

يتسم رأسمال البنك النحرى بالصغر ، إذ لا تزيد نسبته إلى صافى الأموال عن ١٠% . وهذا يعنى صغر حافة الأمان بالنسبة للمودعين، الذين يعتمد البنك على أموالهم كمصدر للإستثمار . فالبنك لا يستطيع أن يسوّع خسائر تزيد عن قيمة رأس المال، فإذا رادب الخسائر عن ذلك فقد تلتهم جزءا من أموال المودعين، والنتيجة هى إعلان إفلاس البنك.

* الهدف الإستراتيجى:

هدف يوضع بواسطة لإدارة العليا ويركز على المسائل العامه والعريضة والمدى الرسمى له ما بين خمسة إلى عشرة سنوات ويطلق عليه الهدف طويل المدى، ويمثل البقاء والإستمرار هدفا إستراتيجيا لأى بنك.

* الهدف التشغيلى:

هدف يوضع بمعرفة الإدارة الوسطى ويكون فى ضوء الأهداف الإستراتيجية. ويقع مداه الزمنى بين أكثر من سنة وأقل من خمس سنوات، وهو متوسط الأجل، وهدف الربحية يمثل الهدف التشغيلى لأى بنك.

* الهدف التكتيكى:

يوضع بمعرفة الإدارة المباشرة وفى ضوء الأهداف التشغيلية ويقع مداه الزمنى بين شهر وأقل من سنة، وهو هدف قصير الأجل ويمثل تحديد نوع الإستثمار الذى يحقق أعلى ربحية ممكنة وهو لهدف التكتيكى لأى بنك.

أهمية تحديد الأهداف بالنسبة للنشاط البنكي:

يتم تحديد الأهداف نظراً لما يلي:

أ - في حالة غياب التحديد الواضح للنتائج المتوقعة من المناصب المختلفة نتيجة التركيز على الأنشطة تصبح اللائحة أداة لإحكام لرقابة على الموظفين والحد من حريتهم.

ب- التركيز على الأنشطة بدلاً من النتائج المتوقعة يجعل الحكم على الناس يتم حسب درجة إشغالهم والأصوات المرفوعة أو الأكثر إرتفاعاً هي الراضة.

ج - التركيز على التوصيفات الدقيقة لأنشطة المناصب يجعل العاملين أكثر إتصافاً بها في الوقت المطلوب فيه التركيز على تحقيق النتائج المتوقعة.

د - التركيز على الأنشطة في وصف المناصب يحدث أثراً عكسياً على فاعلية المدير ومستوى كفاءته.

هـ - المسئول صاحب الكلمة في حالة غياب منطق ربط المدخلات (لأنشطة) بالمخرجات (النتائج المتوقعة) لا يستطيع أن يكون وثقاً من أى قرار وبالتالي سيخضع لرأى الأغلبية والتي قد تحكمها نطباع عامة.

العوامل المؤثرة على تحديد الأهداف البنكية:

١ - المؤثرات البيئية الخارجية:

فالتوى المهيبة في البيئة التي تحيط بالمنطقة تمثل أحد العناصر الهامة التي لها تأثيرها على إعداد الأهداف وصياغتها وتحديثها.

٢ - الموارد المتاحة للبنك:

فالبنوك الضخمة ذات الإمكانيات المادية ونسرية الهائلة تستطيع أن تتجاوب وتتكيف مع المؤثرات البيئية عند صياغتها، وتحديثها للأهداف بالمقارنة بالبنوك الصغيرة.

٣ - العلاقات المتبادلة:

بين أصحاب النفوذ وحتذى السلطة والعاملين داخل البنك ذاته تؤثر إلى حد كبير في تحديد الأهداف، وإدارة العليا والوسطى والتنفيذية لها تأثير على البنك عن طريق الرقابة على الأفراد، وذلك من خلال عمليات التفكير ووضع المفاهيم والنظريات التي ينبغي أن تسود العمل، كما أن طبيعة العلاقة السائدة بين الإدارة العليا وأصحاب البنك والعاملين به لها تأثيرها على قدرة الإدارة على وضع ورسم أهداف عليا طموحة، وكذا فإن الأهداف تتأثر أيضا بطبيعة العلاقة السائدة بين واضعي السياسة الإستراتيجية أنفسهم، فكما سادت روح التعاون فيما بينهم كلما انعكست الآراء على الأهداف المرغوب تحقيقها.

٤ مجموعة القيم والاتجاهات:

تمثل هذه القيم مجموعة الآراء والاتجاهات حول ما هو جيد أو ردي، وبين ما هو مرغوب فيه وما هو غير مناسب، وكلما تأصلت هذه القيم في البنك كلما كان أكثر قدرة على استقطاب وحذب مدراء ينحلون بمثل هذه القيم.

صياغة الأهداف البنكية:

أولاً: الأسلوب التقبدي في وضع الأهداف:

أ - تبدأ الإدارة العليا بوضع مجموعة من الأهداف المنظورة والأهداف القابلة للتحقيق.

ب - تحول هذه الأهداف إلى مجموعة من الأهداف الإستراتيجية الطويلة الأجل.

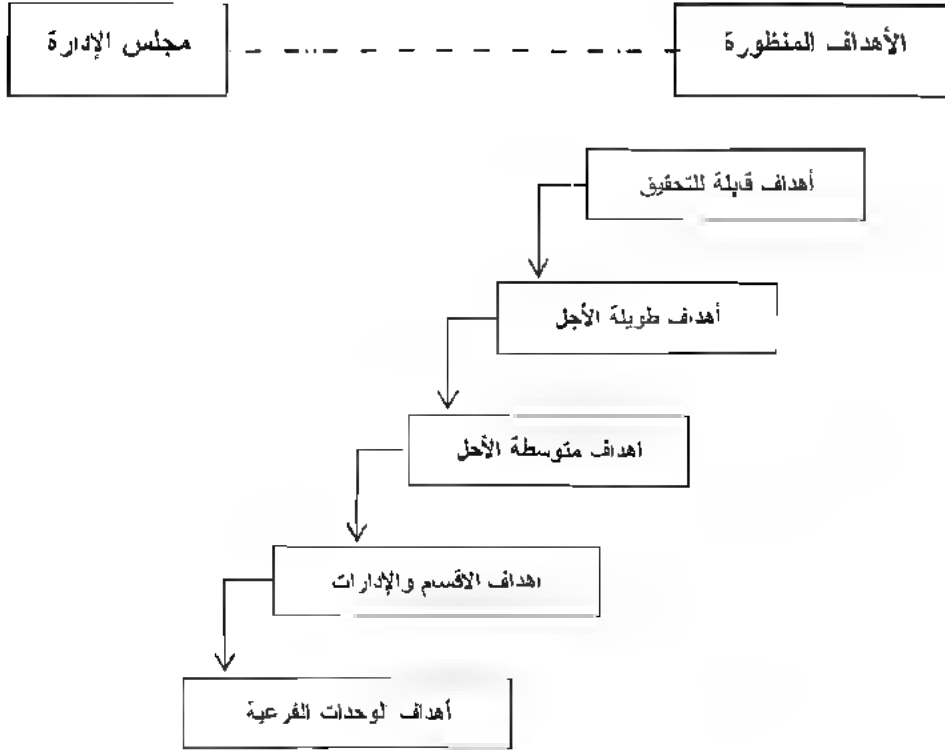
ج - يبدأ عمل الإدارة الوسطى حيث تقوم بوضع مجموعة الأهداف التنفيذية متوسطة الأجل وذلك في ضوء الأهداف الإستراتيجية.

د - تبدأ الإدارات التنفيذية في تحويل الأهداف التنفيذية إلى مجموعة من الأهداف التكتيكية القصيرة الأجل.

هـ - في ضوء الأهداف التكتيكية يقوم كل قسم بوضع أهداف الوحدات الفرعية التابعة له.

و - ويستمر وضع الأهداف في الاتجاه إلى أسفل حتى يمكن وضع أهداف لبيك ككل وذلك على النحو الذي يوضحه الرسم التالي:

الأسلوب التقليدي في صياغة الأهداف



ثانياً: الأسلوب الحديث في وضع الأهداف:

ويتركز هذا الأسلوب على الافتراضات التالية:

- أ - يميل الأفراد إلى معرفة وفهم النواحي لمتوقع منهم أن يفوموا بها.
- ب- لدى الأفراد استعداد قوي للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر في حياتهم الحاضرة والمستقبلية.
- ج- يميل الأفراد إلى معرفة مدى تقدمهم السلبي أو الإيجابي في أعمالهم

د إن أهداف المناصب الإدارية يجب أن توضع مشاركة بين المروّسين والرؤساء بحيث تترابط بعضها ببعض أفقياً ورأسياً.

شروط صياغة الأهداف البنكية :

١ - التركيز على النتائج وليس الأنشطة:

ومن ثم فإنه يجب مراعاة الآتي:

١ - عدم كثرة النتائج المطلوب تحقيقها إن كان ليس هناك قاعدة محددة لذلك عبر أنه من المفصل أن تراوح تلك النتائج بالنسبة لكل منصب ما بين خمسة إلى عشرة أهداف.

٢ - يجب أن توضح تلك النتائج لسمات الأساسية لكل وظيفة.

٣ - يجب أن تكون النتائج واضحة وسهلة الفهم.

٤ - يجب أن يحدد التوقيت المطلوب فيه هذه النتائج ومستوى الحدود الواجب توفره فيها.

٥ - يجب ألا تتعارض تلك النتائج مع بعضها البعض.

٦ - يجب أن ترتب النتائج في شكل أولويات.

٧ - يجب أن تكون النتائج من النوع الذي يسهل قياسه كمياً.

التركيز على النتائج وليس الاتجاهات:

فالاتجاه هنا سواء كان صعوداً أو هبوطاً أمر غير مطلوب.

التركيز على النتائج الرئيسية وليس الفرعية:

فالنتائج الرئيسية هي الممرر الحقيقي لوجود المنصب وهي عادة ما تدور حول:

الكمية. الجودة. التكلفة.

ومن أمثلة النتائج الفرعية:

تتجه تلك النتائج نحو إشباع حاجات العاملين كالأجر المناسب وطُروف العمل لحيدة ... إلخ.

التركيز على النتائج القابلة للقياس:

فالنتائج غير قابلة للقياس سيانها أفضل، ويمكن أن تكون المقابيس في شكل:

- قيمة. وحدة. نسبة.

وبفصل أن تكون شكل تفصيلي :

- حجم المبيعات / لكل محافظة.
- حجم المبيعات / لكل منطقة.
- حجم المبيعات / لكل حي.
- حجم المبيعات / لكل سلعة.
- حجم المبيعات / لكل عميل.

التركيز على النتائج القابلة للتحقيق :

- عدم التعامل مع الأهداف المنظورة والتي تمثل نقطة في نهاية خط مستقيم وممتد إلى ما لا نهاية وكأما تحرك الإنسان نحو هذه النقطة كلما ابتعدت عنه بقدر اقتراضه منها.
- كما لا نتعامل مع الأهداف القابلة للتحقيق والتي يمكن تنفيذها وتقدير الوقت للزم لإنجازها.
- التعامل مع الأهداف المباشرة والتي يمكن إنجازها بواسطة المعرفة والطرق الفنية المتاحة.

التركيز على النتائج الخاصة بالمنصب ذاته دون أن تدخل مع المناصب الأخرى:

إن لكل مجال نتيجة تصل إليها حتى لا نضع مجالاً له نتيجة خاصة بمنصب تكون في نفس الوقت مجالات لنتائج خاصة بمنصب آخر.

التركيز على الهدف الفعال:

ولكى يصبح الهدف فعلاً يجب الإلتزام بالمدى التالية:

أ- مبدأ القبول:

أن يكون الهدف مقبولاً من جميع العاملين بالبنك، ويتم ذلك من خلال مشاركة العاملين في تحديد الأهداف.

فالمطلوب دائماً هو سح أهداف الأفراد في أهداف البنك بطريقة ذكية بحيث يكون نحاح الفرد من نحاح البنك ونحاح المجموعة من نحاح الفرد.

وإذا اعتبرنا أن أهداف البنك هي محصلة لأهداف المرووسين و المديرين فسنجد تحقيق تلك الأهداف يعتمد على درجة التقارب بين أهداف المجموعتين.

ب- مبدأ التحقيق:

أن يكون لهدف قابلاً للتحقيق خلال فترة زمنية محددة، وإذا كس الأفراد المسئولين عن تحقيقه لا يستطيعون التأكد من تحقيقه خلال فترة زمنية معقولة فسوف يفقد هذا الهدف فعليته.

ج- مبدأ التحفيز:

* إن العلاقة بين الرؤساء والمرووسين لا يجب أن تكون علاقة حاكم بمحكوم ولكنها علاقة موقف لكل شخص له دور فيه.

* المسئولية ليست مسألة فردية، فالمسئولية جماعية و لعقاب على المحالف ليس هو الحل بقدر ما هو معرفة سبب الخطأ وتلافيه مستقبلاً.

* لا بد أن يعمل المدير حساً إلى جنب مع العاملين، وينقل إليهم الشعور بالاندماج لشخصى فى العمل بما يولد لديهم الدافع على العمل ويجعلهم ينصرفون بطريقة تؤدي إلى ريادة الإنتاجية.

د مبدأ البساطة:

يجب البعد عن الأهداف العامصة أو غير المؤكدة مع مراعاة صياغة الهدف فسي عبارات سهلة و واضحة ومفهومة، وأن يكون عدد الأهداف المطلوب من الشخص الواحد تحققةا قل ما يمكن، غير أنه لا يجب أن يفهم من بساطة الهدف أن يكون من النوع الذي يمكن الاستهانة به، بل يجب أن يحمل الهدف في طياته عنصر التحدي الذي يدفع الأفراد لشحذ هممهم دون إصابتهم بالإحباط.

التركيز على المسئوليات التي تغطيها النتائج:

يمكن النظر إلى واحد: اب الوظيفة على أنها تتكون من ثلاثة مكونات هي:

* الروتين:

وهو النشاط اليومي المحدد لواجبات عمل ما وليس بالضرورة أن يكون ذلك سهلاً، غير أن هذا الجزء من العمل يعطى عن طريق معدلات الأداء لذلك لا يحتاج أن يغطى بالأهداف.

* حل المشاكل:

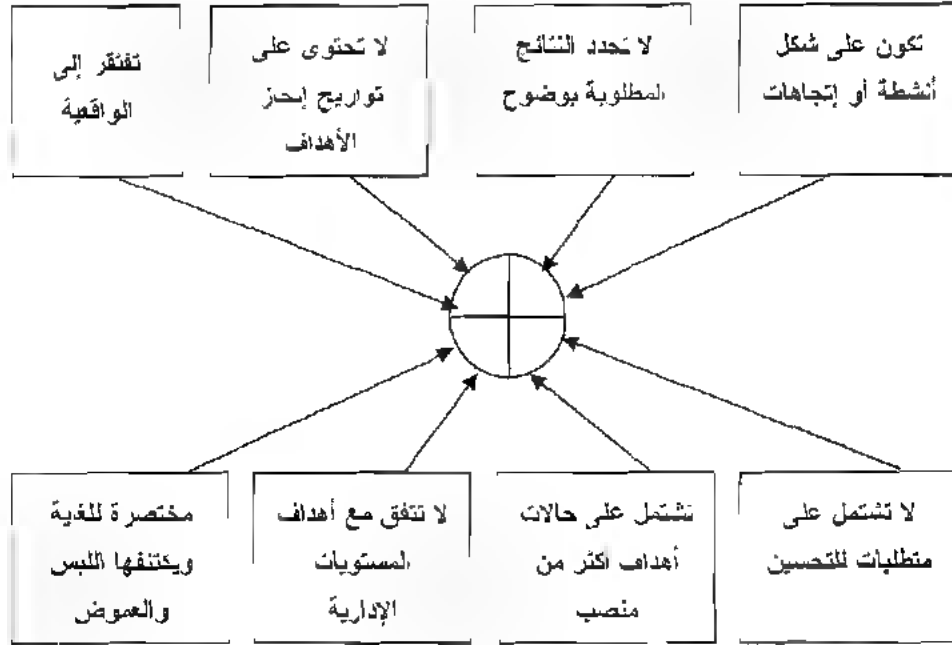
تشمل هذه لمنطقة العمل المطلوب للعودة بالعمل الروتينى إلى مستوى مقبول عندما لا يتم لالتزام معدلات الأداء ويجب كتابة هذه المشاكل على شكل أهداف.

* التجديد:

وبعنى به الفرص القائمة لأداء العمل بطريقة أفضل حيث تقدم هذه الفرص مجالات لتقديم أهداف جديدة.

هذا وفى نهاية هذا العرض نقدم فيما يلى شكلاً توصيحياً للكيفية التى يتم بها إكتشاف الأهداف الرديئة.

كيف تكشف الصناعة الرديئة للأهداف



٢ - تحديد السياسات:

هناك تعريفات متعددة لكلمة سياسة، تتفاوت من حيث البساطة والتعقيد وتختلف هذه التعريفات فيما بينها نتيجة لتنوع المفاهيم المحددة لطبيعة وممارسات انبعاث لإدارية، ولعل أكثر الأخطاء شيوعاً في محاولات تفسير مصطلح السياسة هو النظر إليها باعتبارها نتائج لعمليات اتخاذ القرارات أي باعتبارها متغيراً تابعاً وليس متغيراً مستقلاً.

هذا ومن بين التعريفات التي وصفت معنى السياسة ما يلي:

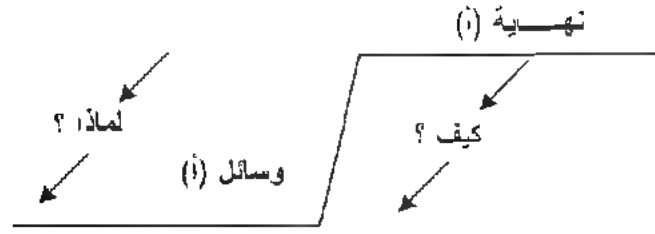
- سياسة: هي التعبير الصريح وضمني عن تلك المجموعة من المبادئ والقواعد التي وضعت، بمعرفة المحصين أو المفكرين لتوجيه وضبط تفكير والعمل التطبيقي.

- والسياسة: هي عبارة عن خطط ... جمل عامة ... مفاهيم ترشد ونضبط تفكير المرؤسين في المشروع أو في أحد أقسامه.
 - السياسة: هي عبارة عن مبدأ مرشد مسبق إقراره منى على الأهداف، وهو الذى يحكم أعمال المشروع ويمكن منه إستنباط استلزمات الأساسية للتصرف.
 - السياسة: هي مجموعة من القواعد العامة توضع لمعرفة المديرين فى المستويات الإدارية العليا لتوجيه وضبط الأعمال التى تتم فى المستوى الإدارى الأدنى فالسياسة بمثابة خراطئ تيسر الطريق أمام المرؤسين وهي فى هذا لا تقلل من الأسئلة التى توجه إلى الرؤساء فى المسائل المماثلة.
 - السياسة: هي دليل عام سعى ومكتوب أو معروف ضمناً يتم بمقتضاه وضع الحدود التى على أساسه يتم تحديد الإتجاه الذى يجب إتباعه فى العمل الإدارى.
- و خلاصة القول أن لسياسة فى جوهرها لا تزيد عن كونها مجموعة من القواعد العامة التى تحكم إستخدام مصادر البنك فى الوصول إلى أهداف، وتختلف السياسة عن الإدارة فبينما السياسة عملية تكوين تتضمن فيما ومدى تتعلق بتصرفات مستقبلية، فإن الإدارة تعنى بتنفيذ برامج سبق إعدادها ومن ناحية أخرى نجد أن الإدارة هي التى تحدد مدى الندائل المتاحة من السياسات.

خصائص السياسات البنكية:

- السياسات دليل عمل لإتخاذ القرارات فى المستقبل تحت ظروف معينة وإذا ما تغيرت هذه الظروف يجب تعديل السياسات الموضوع.
- تستمد السياسات أساساً من أهداف حتى أنه يمكن القول أن نقطة البدء لتكوين السياسات هي الأهداف ... حيث تتم صياغة السياسة بناء على الهدف الموضوع ... فمثلاً إذا ما ذكرنا أن هدفنا الرئيسى هو زيادة الربحية ... قلنا السياسة علينا أن نتبع سلسلة من الوسائل والنهايات.

فمثلاً بالنسبة لسلسلة بسيطة من الوسائل والنهايات:



حيث تتساءل ...

كيف نريد من الربحية.

فنكون الإجابة

نريد من الربحية عن طريق زيادة الاستثمارات.

فيكون السؤال ...

ولماذا نريد من الاستثمارات؟

فنكون الإجابة

نريد من الاستثمارات حتى نضمن بقاء البنك.

فنكون السياسة ...

إن ضمان بقاء البنك يستوجب زيادة الاستثمارات.

- لا تحدد السياسات أساليب وإنما تترك مجالاً للتفسير والمبادرة من جانب الأفراد القائمين على تطبيقها فتتوالى الأمور السياسية كي يبقى هناك مجال لمراقبتها وهذا هو ما يعرف بالمرونة في السياسات.

أهمية السياسة للعمل البنكي:

تستمد السياسة أهميتها بأعوارها أداة تحقق ما يلي:

- ١ - تخفيف عبء العمل على الإدارة العليا.
- ٢ - الحد من إمكانية ظهور النزعة إلى الإستقلال والميل إلى التعاون والنكامل.

- ٣ - إرتفاع الروح المعنوية وسهولة التكيف مع البيئة الداخلية.
- ٤ - سهولة اتخاذ القرارات وبناء الحظوظ
- ٥ إمكانية تحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية بفاعلية.
- ٦ تعتبر السياسات وسيه من وسائل الرقابة على الجهد الجماعي المبذول للوصول الى الأهداف المرسومة
- ٧ تقلل السياسات المنبئة من الشك والتردد الذي قد يصيب المعاملين مع البنك.
- ٨ تسير وتسهل فهم أهداف البنك لأنها ملموسة أكثر من الأهداف.

الشروط الواجب توافرها في السياسات البنكية :

يتسرت في السيسة انفعالة ما بلى :

- أ - أن تعكس الأهداف وتساعد على تحقيها.
- ب أن تكون فاعلية لتطبيق وواقعية ومربية هي نفس الوقت بحيث إذا تغيرت الأهداف أمكن تعديلها وتطويرها.
- ج أن تكون واضحة ومحددة ومقنعة حتى سهل فهمها واستيعابها من قبل من يعنيه الأمر.
- د - أن تتصف بالثبات والاستقرار دون أن يعنى ذلك الجمود وذلك لإعطاء الثقة الكافية فيها لمن يقومون بتطبيقها، ومن الجمهور الذي يتعامل مع البنك.
- هـ- أن تكون مكتوبة ومعلنة لجميع من سيعملون وفقاً لها وذلك حتى يمكن معرفتها وفهمها.
- و - أن تكون منسجمة مع بعضها البعض ومع إحتياجات البيئة التي يعمل فيها البنك، وكذلك تكون محققة لمصالح جميع الأطراف من عاملين وأصحاب رأس المال وعملاء.
- ز أن تتميز بالثبات والاستقرار وكذا العدالة والإنصاف.

أهمية السياسات البنكية:

للسياسات مجموعة من الأهداف الرئيسية هي:

- ١ - توضيح الهدف المحدد للبنك.
- ٢ - وضع أسس التخطيط في المستقبل.
- ٣ - ربط وحدات البنك بعضها ببعض.
- ٤ - خلق ثقة في البنك.
- ٥ - ضمان بقاء البنك واستمراره في العمل.
- ٦ - تحقيق الكفاءة في أعمال البنك.

مراحل بناء السياسات البنكية:

تتمثل هذه المراحل فيما يلي:

(١) مرحلة التكوين			
١ - جمع المعلومات: - عن الأهداف لعمدة للبنك في الأجلين الطويل والقصير. - وكذا المعلومات المتعلقة بالنسبة الداخلية والخارجية وحوائج القوة والضعف المتاحة أمام البنك	٢ - جمع المعلومات المتعلقة بأهداف الأقسام والإدارات. والعلاقة بين تلك الأهداف والأهداف الشاملة للبنك.	٣ - مناقشة السياسات المقترحة مع الإدارات والأقسام المختلفة للحصول على موافقتهم.	٤ - تحديد وصياغة الأهداف النهائية الخاصة بالسياسات المقترحة والبديلة

(٢) مرحلة الاختيار في ضوء المعايير التالية			
مقياس التكلفة.	مقياس العائد المتوقع.	درجة الملاءمة مع ظروف البيئة والاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية.	درجة رضا الافراد المتنفذين عن السياسات المقترحة.

(٣) مرحلة التنفيذ	
(أ)	(ب)
إصدار السياسة بقرار يضمن عليها الشرعية التنظيمية وخاصة الالتزام	إعلام وتعريف القائمين بالتنفيذ بالسياسة المطلوب إنجازها

هذا وبإلاّ حظ أن القيام بالخطوات السابقة يستلزم مجموعة أخرى من الخطوات وهي:

- ١ - تحليل الفكرة الأساسية للبنك للتأكد من صحتها وسلامتها.
 - ٢ - وضع مستويات السلوك التي سيتمسك بها البنك طوال حياته.
 - ٣ - وضع خطوط العمل الرئيسية داخل البنك.
 - ٤ - تحديد وجهة نظر البنك في معاملاته مع الغير.
 - ٥ - تفسير تفاصيل الأعمال الخاصة بكل قسم أو إدارة على حدة وذلك لموظفيها وعمالها حتى يكونوا على بصيرة بدفائقها.
 - ٦ - إحاطة جميع مستخدمى البنك علماً بكافة المبادئ التي تحكم جهودهم وتزيد من نشاطهم.
 - ٧ - فحص السياسات بصفة مستمرة للوقوف على مدى صلاحيتها من عدمه.
- هذا مع ملاحظة أن عملية بناء السياسات ليست أمراً سهلاً وذلك للأسباب الآتية:
- أ - التداخل والتعدد في أنشطة البنك.
 - ب - درجة الوفرة أو الندرة في رأس المال.
 - ج - الضغوط الخارجية التي تتمثل في سوق العمل والقوانين الحكومية والسياسات الاقتصادية.
 - د - تعارض مصالح أفراد التعامل الداخلي (العمال - الإدارة) والخارجي (العملاء) مع البنك.
 - هـ - دورة حياة البنك وطبيعة القرارات المرتبطة بكل مرحلة.

أنواع السياسات البنكية:

(أ) التقسيم حسب المستوى الإداري:

* السياسات الأساسية (الإستراتيجية):

وهي السياسة التي نوضع بمعرفة الإدارة العليا أو الملاك، وتكون مدونة في نظام التأسيس، ومداهها الرمزي إما طويل أو متوسط الأجل. أما مداهها الأثري فيشمل البنك ككل كما أنه يمكن أن تجرى عليها الإدارة العليا أي تعديلات إذا لزم الأمر.

* السياسات العليا (التنفيذية) :

تصمم وتنفذ بمعرفة الإدارة الوسطى في المنظمة، ذلك في إطار السياسات الأساسية ولكنها تكون أكثر تفصيلاً من السياسات الأساسية وتعلق بأوجه نشاط معين.

* السياسات التشغيلية (تكتيكية) :

وهي تلك السياسات التي توضع بواسطة الإدارة المباشرة ونهم بكافة التفاصيل الخاصة بتنفيذ الأعمال والمتعلقة بنشاط معين ويوضح الحدود التالي لممارسة بين تلك الأنواع من السياسات.

تقييم السياسات حسب المستوى الإداري

نوع السياسة	مصدرها	مدى التأثير	مجالها	أهميتها
الرئيسية	الإدارة العليا	تؤثر على كل وحدة في التنظيم من القمة إلى القاعدة	شاملة وإجمالية	هامة جداً
العليا	الإدارة الوسطى	تطبق في كل قسم ووحدة وتعمل في مجال معين داخل التنظيم لوحد.	محددة وبنوعية	متوسطة
التشغيلية	المشرفون ورؤساء العمل	تطبق في الوحدات المقابلة للنشاط اليومي للأفراد في التنظيم	قطعة وتفصيلية	أقل أهمية

(ب) التقسيم حسب المجالات الوظيفية:

- * سياسات التسويق وتشمل هذه السياسات على المبادئ ولقو عد التي تحكم تخطيط الاستثمارات من حيث أنواعها وأشكالها وتميزها وتسعيرها.
- * السياسات المالية وتشمل كافة الأمور المتعلقة بمصادر الأموال واستخداماتها وسياسات توزيع الأرباح والإهلاك.
- * سياسات الموارد البشرية وتحنوى على تلك لأمرور المتعلقة باختيار الأفرار والتعيس والتدريب والأجور.

(ج) التقسيم حسب كفاية أو عدم كفاية السياسات:

وهنا نجد أننا أمام نوعين من اسياسات هما : السياسات المكتوبة والسياسات الشفهية أو الضمنية، وعدة ما يتم الإستعده بالمعايير التالية فى المقاضنة بين هذين النوعين:

- درجة السرعة المطلوبة فى تنفيذ السياسات.
- درجة السريه المطلوبة.
- تكلفة إستخدام وسائل الإتصال.
- مدى توفر وسائل الإتصال الشفهية والمكتوبة.
- درجة وأهميه الحفظ لأعراض الرقابة.

ويلاحظ بصفة عامة أنه يتم تفضيل السياسة المكتوبة عن الشفهية للأسباب التالية:

- ١ - السياسة المكتوبة يمكن وصولها إلى جميع الأطراف دون أن تتعرض لأى تغيير فى المعنى أو المصمون.
- ٢ - السياسة المكتوبة تكون الصريحه ومن ثم يتضاءل سوء الفهم لأدنى حد.

٣ - السياسة المكتوبة يمكن من الحصول على معالجه واحده بالنسبة لنفس المشكلات.

٤ - تشجع السياسة المكتوبة المديرين على التفكير في معنى السياسة ومحتوياتها والمقصود من استخدامها.

٥ - في حالة غياب الرؤساء أو تركهم الخدمة فإن السياسة المكتوبة يمكنها ان تقود تفكير وعمل الرؤساء الجدد.

وبلاحظ أنه على مستوى البنوك التجاريه فإننا نستطيع أن نميز بين السياسات الرئيسية التالية:

أولاً: سياسة جذب الودائع:

تتمثل الوديعة في مبلغ من المال يودع لدى البنك ويكون لصاحبه الحق في إسترداده في تاريخ لاحق. ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الودائع: ودائع تحت الطلب أي ودائع جارية، ودائع توفير، وودائع لأجل. يقصد بالودائع تحت الطلب تلك الودائع التي يكون لصاحبها حق السحب منها نقداً أو بموجب شيكات، بينما لا يكون له الحق في الحصول على فوائد. أما ودائع التوفير والودائع لأجل، فلا تعطى لصاحبها الحق في السحب بموجب شيكات، غير أنها تعطيه الحق في الحصول على فوائد.

هذا وبلاحظ أن النظرة المتأمله لتطور سياسات البنوك التجارية في مجال الودائع، تكشف عن أن تلك السياسات قد تأثرت بهدف الربحية، فعندما كانت أسعار الفائدة منخفضة على القروض، ركزت البنوك على الودائع تحت لطلب التي لا يدفع عنها فوائد. وعندما بدأت الودائع (بوصفها المصدر الأساسي لتمويل الاستثمارات) في التسرب لحأت البنوك إلى جذب ودائع التوفير والودائع لأجل، كما لجأت أيضا إلى جذب الودائع من الأفراد. كذلك تأثرت تلك السياسات بهدف السيولة، فإلتجاء إلى جذب ودائع التوفير والودائع لأجل نعم عن رغبة في تحقيق الإستقرار والتببات في حركة الودائع، كما نجم إلتجاء إلى جذب ودائع الأفراد عن رغبة في تنويع الودائع. وكما سبقت الإشارة يؤدي الإستقرار والتنويع إلى تجنب تعرض البنك إلى نقص مفاجئ وشديد في السيولة.

ثانياً : سياسة الإقراض:

يقصى الإتجاه التقليدى فى سياسة الإقراض بأن تقتصر البنوك التجارية على تقديم القروض القصيرة الأجل التى تستحق خلال عام، على أن توجه تلك القروض إلى أعراض الإنتاج الحقيقية أى إنتاج السلع. وهو ما يعد تطبيقاً لنظرية القروض التجارية أو مبدأ الإقراض الحقيقى. ووفقاً لهذا الإتجاه يمكن القول بأن لقروض التى يقدمها البنك لأبد وأن تتسم بخاصيتين: الخاصة الأولى : أنها قروض تسدد نفسها بمعنى أنها قروض موجهة إلى سلع حقيقية - كالمحاصيل الزراعية - تتحول قبل تسريح الإستحقاق إلى نقود تستخدم فى سداد القروض. أما الخاصة الثانية فهى قروض آلية أى لا توجد مشكلة بشأنها. حيث أن قيمة بيع الإنتاج الحقيقى سوف تعطى قيمة القروض. وهذا يحمل فى طياته ضرورة توجيه قروض البنك إلى التجارة والزراعة والصناعة، أما قروض المستهلكين فينبغى تجنبها إذ أنها قروض غير منجسة ولا تظاهرها سلع حقيقية.

وكما هو الحال بالنسبة للسياسات الرئيسية لجذب الودائع، نجد أن السياسات الرئيسية لتقديم القروض قد تشكلت على ضوء الأهداف التى سبق ذكرها وهى: الربحية، والسيولة، والأمان. فالسياسة التقليدية التى تقضى بالإقتصار على تقديم قروض قصيرة الأجل تعد وليدة لهدف السيولة، وذلك على أساس أن الودائع قد تستحق عند الطلب، ومن ثم ينبغى أن تستثمر فى قروض قصيرة الأجل. أما الأحجام عن إقراض المستهلكين فهو وليد لهدف الأمان، ذلك أن الأموال المقترصة لا توجه إلى إنتاج سلع حقيقية يمكن بيعها إذا ما فشل العميل فى الوفاء بمسئقات البنك.

أما بالنسبة للإتجاه الحديث الذى يقضى بتقديم قروض طويلة الأجل إلى جانب القروض القصيرة الأجل، فإنه لا يصحى بهدف السيولة إذ أنه لا يرفض قيام البنك بتقديم القروض لقصيرة الأجل، كما لا يصحى بالأمان إذ أنه يشترط - لتقديم القروض - أن يكون القرض موجه إلى أنشطة ينتظر أن تحقق عائداً يكفى لخدمة القرض.

يضاف إلى ذلك أن هذا الاتجاه يعد إستجابة لهدف الربحية، فكما أشرنا يؤدي إصدار البنوك على تقديم فروص قصيرة الأجل دون غيرها إلى بقاء جزء من مواردها في صورة نقدية لا عائد لها في الوقت الذي تتوفر فيه فرص استثمارية مربحة يحجم عن استغلالها.

ثالثاً: سياسات الاستثمار في الأوراق المالية:

تقاس السيولة بقدرة البنك على الوفاء بالتزاماته قبل المودعين و المقترضين في الوقت المناسب، وفي هذا الصدد تشير نظرية إمكانية التحويل إلى أن السيولة تعتمد في الأساس على مدى إمكانية تحويل جزء من أصول البنك إلى نقدية بسرعة، ودون أن يتعرض البنك لخسائر رأسمالية من جراء ذلك، وبالطبع تسألي 'الأوراق المالية قصيرة الأجل على قمة الأصول التي يمكن أن تفي بهذه المتطلبات.

وحلاصة القول أن قضية السيولة ليست قضية توجيه موارد البنك إلى فروص قصيرة الأجل بدلاً من توجيهها إلى فروص طويلة الأجل - بل هي قضية توافر قدر من الاستثمارات القصيرة لأجل التي يمكن للبنك أن يتصرف فيها بالبيع إذا اقتضى الأمر. ولعل الإحتياطي الثانوي يتمثل في الأوراق المالية القصيرة الأجل التي تتضمنها محفظة الأوراق المالية ويمثل استجابة لمفهوم السيولة في نظرية إمكانية التحويل. فهذا الإحتياطي الذي يبلغ في المتوسط ١٥% من القيمة الصافية لأصول البنك. يعتبر خط الدفاع الثاني بعد الإحتياطي القانوني من حيث اعتماد البنك عليه في مواجهة مسحوبات المودعين. كما يعتبر خط الدفاع الأول الذي يعتمد عليه البنك في مواجهة الزيادة غير المتوقعة في الطلب على القروض.

ورغم المنطق وراء نظرية إمكانية التحويل فإن هناك انتقادات توجه إليها، أهمها أن وجود الأوراق المالية القصيرة الأجل قد لا يختم غرض السيولة، خاصة في حالة الأزمات. فعندما تتعرض البنوك لموجة من المسحوبات، فلن يستطيع أي منها بيع ما يمتلكه من أوراق مالية قصيرة الأجل، نظراً لأن جميع البنوك - وهي المتعامل الأساسي في تلك الأوراق - نعرض ما يمتلكه منها للبيع. ويرد المؤيدون لتلك النظرية بالقول بأنه في حالة الأزمات ينبغي أن نتوقع أن تتدخل الحكومة - من خلال البنك المركزي - لشراء تلك الأوراق التي تعرضها البنوك.

أما الانتقاد الثاني فيتمثل في أن لبنك لا يملك سوى قدر ضئيل من الأوراق المالية قصيرة الأجل، وهو قدر لا يكفي لمواجهة كل من المسحوبات غير المتوقعة من الودائع و لطلب غير المتوقع من القروض. وبناء عليه يصبح من الضروري شراء السيولة وهو ما تنادى به نظرية إدارة الحصوم وتقوم هذه النظرية على أن قصية السيولة لا يمكن مواجهتها من خلال الإحتياطي الثانوي وحده، بل ينبغي على لبنك تنمية موارده المالية بالالتحاء إلى مصادر غير تقليدية، مثل إصدار شهادات يداع قبلية للتداول. وإنشاء فروع في دول أجنبية لجذب المريد من الودائع، وشراء الإحتياطي لفائض لدى بنوك أخرى، والإقتراض سواء من الداخل من خلال إصدار سندات أو من الخارج من خلال التعاقد على قروض من بنوك أجنبية. ومما يشجع البنوك على الإلتجاء إلى تلك المصادر أن بعضها قد يخضع لمتطلبات الإحتياطي القانوني ولكن بسبب متميزة (مثل شهادات الإيداع، وودائع الفروع الأخرى) بينما لا يخضع البعض الآخر لتلك المتطلبات على الإطلاق (فائض الإحتياطي لدى لبنوك الأخرى، والسندات والقروض) وهذا يعنى في النهاية إرتفاع القوة الإستثمارية لهذه المصادر، الأمر الذى يعكس أثره على الربحية.

٣ - تحديد القواعد والإجراءات:

المنظمات بصفة عامة تهدف من وجودها إلى تحقيق أهداف معينة وذلك عن طريق وضع مجموعة من السياسات التى تحدد معالم الطريق للوصول إلى الأهداف، وهذه السياسات تتدرج فى شكل هرمى من أعلى إلى أسفل، ويزداد مدى إحتوائها على التفاصيل كلما اقتربنا من المستويات التشغيلية.

وعادة ما يتم ترجمة تلك السياسات إلى عدد كبير من الإجراءات الدائمة التى نتناول تفصيلات العمل والآن ماذا نقصد بالإجراءات ... ؟

- هى نوع من الخطط التى تحدد مسبقاً الوسائل والأساليب المعتادة لأداء المهام والأنشطة فى المستقبل فهى تشكل بهذا مرشداً للعمل أكثر من كونها مرشد للتفكير حيث تحدد تفصيلياً طريقة أداء العمل بشكل متسلسل ومتتابع.

- هي مجموعة من الخطوات والمراحل التي تمر بها المعاملة من أجل تقديم خدمة أو تحقيق هدف محدد.
- وهي مجموعة من الطرق المحددة سلفاً لأداء الأعمال.
- وهي سلسلة من العمليات الكتابية يشترك فيها عدد من الناس في إدارة ما أو في عدة إدارات وتصميم لأجل التأكد من أن العمليات المتكررة تعالج بطريقة موحدة.
- أي أننا يمكن أن نقول أن الإجراءات هي: "مجموعة الخطوات التفصيلية اللازمة لأداء الأعمال أو هي مجموعة مختارة من خطوات العمل التي تطبق على الأعمال المستقبلية وتبين بشكل محدد الطريقة التي يتم بها تنفيذ العمل".
- والإجراءات بهذا الوصف وثيقة الصلة بالخطط لأنها تتضمن ما يجب عمله في المستقبل وتحدد خطوات العمل مقدماً وهي تطبق على الأعمال الروتينية ويوجد في جميع المستويات الإدارية ولكن أهميتها تزداد في المستويات التشغيلية.
- وتعد عملية التخطيط للإجراءات عملية صعبة لأنها عملية إختيار لأحد البدائل الكبيرة المتاحة.
- هذا وتختلف الإجراءات عن السياسات في أن السياسات مرشدة للتفكير بينما الإجراءات مرشدة لتنفيذ العمل.
- والسياسات هي خطط عامة يبين الإجراءات خطط خاصة نسبياً، كما أن السياسات يمكن أن تكون مقاييس لتنفيذ العمل يستعان بها لمراقبة أعمال الآخرين بينما الإجراءات تقتصر على وضع ترتيب زمني وشكلي لعملية التنفيذ.

المتطلبات الرئيسية للإجراءات الفعالة:

- حيث يجب أن يتواءم للإجراء الحيز مجموعة من الاشتراطات هي:
- يجب أن تؤدي خطوات الإجراء ومراحل تنفيذه إلى تحقيق أهداف المنظمة.

- يجب أن ينمط الإجراء وفى نفس الوقت يساعد على تحديد المسؤولية حتى يمكن القيام بالحساب.
 - يجب أن ترتبط المراحل التشغيلية للإجراء ب إجراءات لرقابة حتى يمكن مراجعة الانحرافات عن الأداء المخطط.
- هذه وتعتمد جميع الأنشطة البنكية على الإجراءات، ونحن نورد فيما يلى خطوات صرف الشيك وذلك على سبيل المثال:
- ١ تقديم الشيك السليم إلى موظف شباك الحسابات الحارية.
 - ٢ - يقوم الموظف بعمل مراجعة شكلية للبيانات لمدونة على الشيك للتأكد من صحتها.
 - ٣ - يطلب موظف الشباك من مقدم الشيك بعد التأكد من شخصيته التوقيع على ظهر الشيك بخط واضح وطبقاً للاسم المذكور على وجه الشيك.
 - ٤ يقوم موظف الشباك بتدوين اسم المستفيد وعنوانه ورقم بطاقته على ظهر الشيك.
 - ٥ يطلب من المستفيد الإنتظار قليلاً حتى يتم الإنتهاء من إجراءات المراجعة.
 - ٦ - بعد أن تتم عملية تسجيل الشيك يقوم موظف آخر بالمراجعة والمصاهرة للتوقيع والحسم من حساب العميل.
 - ٧ بعد اعتماد الإجراءات يرسل الشيك إلى الصراف لبدء عملية الصرف.
 - ٨ - يقوم الصراف بالنداء على المستفيد ويتأكد من شخصيته.
 - ٩ - يطلب من المستفيد إعادة التوقيع ثانية على الشيك أمام الصراف مرة أخرى على ظهر الشيك لزيادة التأكد.
 - ١٠ - يقوم الصراف بسؤال المستفيد عن قيمة الشيك الذى يحمله ثم يصرف له المبلغ عدداً وتفصيلاً.

ويمكن إيصاح هذه الدورة من خلال الرسم البياني:

إجراءات صرف شيك



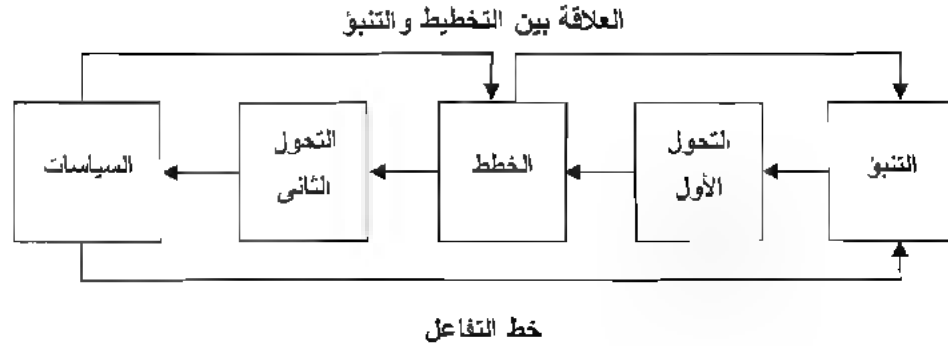
٤ - التنبؤات:

التنبؤ هو: الدراسة التي تنصب على حالة المخاطرة .. وتهدف إلى دراسة الظروف المستقبلية بقصد توقع مواقع معينة قد تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على المنظمة.

ومن ناحية أخرى فإن التنبؤ يتوقف على عوامل عديدة يجب أخذها بالحسبان، وهذه العوامل هي العوامل الخارجية والتي تقع خارج نطاق البنك وليس له سيطرة عليها مثل مدى الاستقرار في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية ومعدلات النمو السكاني واتجاهات الأسعار ... أما العوامل الداخلية فهي التي تقع تحت سيطرة

البنك ودخله، ولا يمتدّ التنبؤ إليها مثل حجم المبيعات المتوقع، ورأس المال المستثمر ونظم الإنتاج و الأفراد والنموذج ... لذا فإن غالبية الباحثين يتفقون على أن التخطيط والتنبؤ لا يمكن فصل أحدهم عن الآخر، ويرجعون ذلك إلى الاعتقاد بأن ما يمكن للمشروع تحقيقه من أهداف إنما يتوقف بدرجة كبيرة على عوامل خارجية تكمن في البيئة المحيطة وتصبح السطرة عليها.

وعموماً فإننا نقصد بالتنبؤ عملية "وضع الافتراضات عن لمستقبل في ضوء ما حدث في الماضي ويحدث في المستقبل"، والشكل التالي يوضح العلاقة بين التنبؤ والتخطيط.



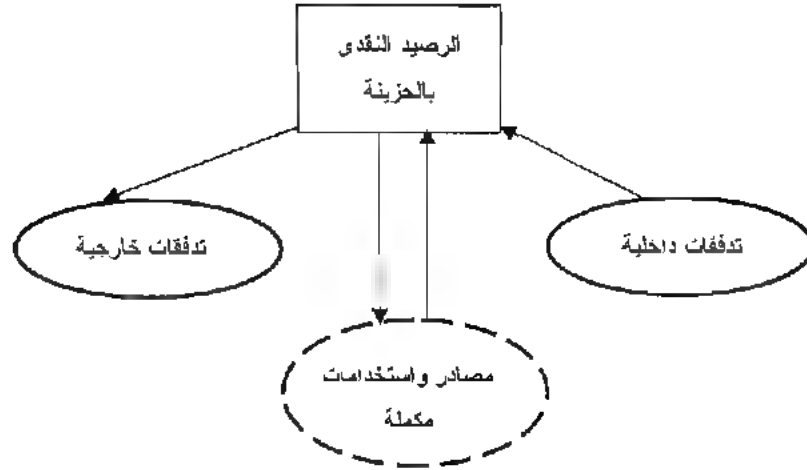
هذا ويلاحظ أنه نلحاً إلى عملية التنبؤ نظراً لأن متخذ لقرار لا يكون لديه أي معلومات عن حالات الطبيعة و احتمالات حدوثها نظر لصعوبة تقديم ذلك الاحتمال أو لعدم توافر معلومات سابقة عنه أو لأنه احتمال خاص بأحد حالات الطبيعة الطارئة.

كما تحذر الإشارة إلى أن التنبؤ ضروري جداً في التخطيط بالنسبة للبنك الواحد وللمجتمع كله، والتنبؤ إما أن يكون لفترة قصيرة الأجل - ما بين عدد من الأشهر والسنين - أو لفترة طويلة الأجل - ما بين خمسة إلى خمسة عشر عاماً.

هذا ويلاحظ أن أكثر سحادات التنبؤ في نشاط السوك إنما يتم في مجال التدفقات النقدية.

فبعد تحديد العناصر الرئيسية للتدفقات النقدية ومدى إمكانية التحكم فيها تأتي المرحلة الثانية وهي وضع إطار لنموذج التدفق وتخطيط التدفقات النقدية المستقبلية خلال فترة معينة، ويوضح الشكل التالي إطاراً لهذا النموذج.

نظام تخطيط التدفقات النقدية



حيث يلاحظ أن التدفقات النقدية المتمثلة في الودائع ومتحصلات القروض وما شابه ذلك، تضاف إلى الرصيد النقدي الذي يعتبر المصدر المباشر لتمويل التدفقات النقدية الخارجة المتوقعة. ولمواجهة احتمال عدم كفاية التدفقات النقدية الداخلة المتوقعة لتغطية التدفقات الخارجة المتوقعة، يقتضى الأمر ضرورة وجود مصادر أخرى للأموال يمكن الإعتماد عليها لتمويل العجز، كما يقتضى أيضاً وجود محالات أخرى لإستخدام النقدية الفائضة إذا ما كانت التدفقات النقدية الداخلة أكبر من التدفقات الخارجة. ويطلق على المصادر الأخرى والإستخدامات الأخرى بالمصادر والإستخدامات المكملة، التي عادة ما تتمثل في الأوراق المالية قصيرة الأجل المكونة للإحتياطي الثانوي، والأصول والخصوم غير النقدية التي تتمثل في القروض التي تحصل عليها البنك المختص أو يقدمها للبنوك التجارية الأخرى.

ففي حالة العجز يستطيع البنك بيع جزء من الأوراق المالية أو الاقتراس من بنوك تجارية أخرى، ويحدث العكس في حالة وجود فائض.

وتقتضى القواعد العامة أن يتم تخطيط التدفقات النقدية في فترة قصيرة نسبياً، فالتخطيط النقدي يقوم على التنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية، وكلما طالت المدة التي تغطيها الحطة، كلما انخفضت دقة التنبؤ بتلك التدفقات، ولا يخفى على لقارئ أهمية الدقة في التنبؤ بالنسبة لصناعة البنوك.

وإذا كان هدف تخطيط التدفقات النقدية هو الاحتفاظ برصيد نقدي يكفي لمواجهة التدفقات النقدية الخارجة، مع تجنب وجود نقدية عاطلة، فإن الأمر يتطلب الوقوف على محددات حجم هذا الرصيد. يتحدد حجم الرصيد النقدي اللازم على ضوء حجم ونمط ثلاث مجموعات من التدفقات النقدية هي: التدفقات النقدية المحدولة، والتدفقات النقدية غير المحدولة، ولكن يمكن التنبؤ بها، والتدفقات النقدية غير المتوقعة. وسوف نعرض كل منها بشئ من التفصيل.

* التدفقات النقدية المحدولة:

يقصد بالتدفقات النقدية المحدولة تلك التدفقات (الداخلية والخارجية) التي يتصور للبنك بشأنها معلومات تكاد تكون مؤكدة عن حجمها وتوقيت حدوثها، ومن أمثلتها المبالغ التي تسحبها المنشآت من أرصدة ودائعها بغرض سداد مرتبات العاملين بها. والمبالغ التي يقدمها البنك إلى بعض المقترضين بمقتضى إيفاق بالإقراض المرحلي.

* تدفقات غير مجدولة يمكن التنبؤ بها:

يقصد بالتدفقات النقدية غير المجدولة التي يمكن التنبؤ بها تلك التدفقات التي ليس لدى البنك بشأنها معلومات مؤكدة عن حجمها أو توقيت حدوثها، غير أنه يستطيع التنبؤ بها، وبالطبع قد لا يكون التنبؤ دقيقاً مائة في المائة، ومن الأمثلة على تلك التدفقات المبالغ التي تسحبها التوكيلات من أرصدة ودائعها لدى البنوك المختلفة بعرض تحويلها إلى البنك الذي يتعامل معه المركز الرئيسي الذي تتبعه تلك

التوكيلات. والمسحوبات والإيداعات التي تقوم بها المكاتب المتخصصة في نشر وتوزيع الكتب الجامعية.

وعند محاولة التنبؤ بحركه لودائع، التي تعد أكبر مصدر للتدفقات النقدية لداخلية والخرجة، ينبغي مراعاة بعض المسائل الهامة من بينها: أن ودائع لأفراد ككل عادة ما تنصف بالاستقرار والثبات، إذ غالباً ما تعدل قيمة الإيداعات فيها مع قيمة المسحوبات منها. كذلك تنصف تلك الودائع بأن حركتها موسمية، الأمر الذي ييسر عملية التنبؤ بها ويجعلها أكثر بقة. فمن المتوقع مثلاً أن تزداد مسحوبات الأفراد في الأعياد وقبل بداية العام الدراسي. كما يتوقع أن تزداد الإيداعات في مواسم جنى المحاصيل بالنسبة للمزارعين الذين لهم ودائع لدى البنوك، وفي نهاية السنة المالية لكار العاملين في منشآت الأعمال الذين يحصلون على نسبة من أرباح تلك المنشآت.

وإذا كانت ودائع الأفراد تنصف بقدر من الاستقرار كما يمكن التنبؤ بحركتها المتوقعة، فإن ودائع منشآت الأعمال تنصف بالنقلب الشديد، نتيجة لعوامل ومتغيرات كثيرة، تجعل عملية التنبؤ صعبة ومعقدة.

* التدفقات النقدية غير المتوقعة:

يقصد بالتدفقات النقدية غير المتوقعة تلك التي لا يمكن التنبؤ بها سواء من حيث حجمها أو توقيت حدوثها. وللتغلب على عدم التأكد بشأن تلك التدفقات يمكن اللجوء إلى بعض الإجراءات الوقائية. فمثلاً قد يطلب البنك من كبار المودعين إحاطته مقدماً باحتمال قيامهم بمسحوبات غير عادية كالمسحوبات لغرض الاستثمار في خط إنتاجي جديد أو لبناء مخزون سلعي مبكر.

كذلك يمكن للبنك أن يضع نظاماً يقوم بمقتضاه العاملين بقسم الودائع بإخطار رؤسائهم إذا ما لاحظوا تغيرات معينة في حركة الودائع، بما يسمح بمواجهة الموقف في الوقت المناسب. وهناك إجراء آخر يتمثل في احتفاظ البنك برصيد نقدي للطوارئ لمواجهة لمسحوبات غير متوقعة.

* برامج العمل (الموازنات التقديرية):

تتعدد تعريفات المواردية التقديرية بتعدد وجهات نظر الكتاب فقد عرفها الماليون بأنها "خطة تفصيلية تحدد مقدماً الأعمال المرعوب تنفيذها وتوزع هذه الخطة على جميع المسؤولين حتى تكون مرشداً لهم في تصرفاتهم وحتى يمكن استخدامها كأساس لتقييم الأداء".

وبالعرض الآخر قد نظر إلى المواردية على أنها "أسلوب تحديد إطار توازن النشاط لجاري والنمو في النشاط الإستثماري لفترة مالية مقلنة معبراً عنه بصورة عينية مالية ونقدية وباعتبارها معياراً يتم على أساسه قياس ورقابة الأداء".

كما تعرف الموزنة أيضاً على أنها وسيلة "للتحقق التوازن العيسى والمالي ، النقدي في الوحدة الاقتصادية لفترة أو فترات قصيرة الأجل أو طويلة في المستقبل ، تستخدم لأغراض التخطيط والرقابة".

هذا ولقد حاول فريق من الكتاب التفرقة بين المواردية التقديرية والخطة، فهم يعرفون الموازنة بأنها: "تعبير مالي لخطة معينة" وطبقاً لهذا التعريف فإن إجراءات موازنة التقديرية ستكون منعقدة بتنفيذ الخطة والرقابة على هذا التنفيذ.

ومن الملاحظ أن معظم التعاريف التي أعطيت للموازنة لتقديرية تدور حول عدة نقاط يمكن اعتبارها خصائص للموازنة وهذه النقاط هي:

- ١ - إن الموازنة تعتبر بمثابة تنؤ مستقبلية لأهداف البنك.
- ٢ - إن الموازنة تعتبر أداة للتعبير عن السياسات التي تزمع الإدارة العليا تنفيذها.
- ٣ - إن تنفيذ الأهداف أو السياسات يتطلب وضع خطة للعمل تتضمن نشاطاً مستقبلياً مترجماً في صورة كمية أو قيمة.
- ٤ - إن هذا النشاط محدد نقيده في فترة معينة في المستقبل.

ومن كل ما سبق يمكن استخلاص أن الموازنة التقديرية لا تخرج عن كونها ترجمة مادية لأهداف وسياسات البنك" حيث تعرض مجموعة التوقعات الخاصة

بالنشاط المستقبلي في شكل كمي ومن ثم يتم تحديد الأعمال المستقبلية التي يجب أن تقوم بها إدارة البنك.

الأهداف العامة من إعداد الموازنة التقديرية:

تتمثل الأهداف العامة من إعداد تلك الموازنات فيما يلي:

- ١ - تساهم في تحديد الأهداف المطلوبة وذلك بشكل كمي محدد وواضح.
- ٢ - يستدعي إعداد تلك الموازنات التنبؤ بالمستقبل ومن ثم التعرف على احتمالات وجود أي تغييرات طارئة واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها.
- ٣ - يؤدي إعداد تلك الموازنات إلى تحديد المسؤوليات لملقاء على عاتق العاملين ودور كل منهم في تحقيق أهدافها.
- ٤ - يتطلب إعداد تلك الموازنات العديد من البيانات والتقارير من الإدارات الأخرى بالبنك مما يؤدي في النهاية إلى إحدث التنسيق بين أنشطة مختلف الإدارات.
- ٥ - يستلزم إعداد تلك الموازنات اشتراك العاملين في توفير ما تحتاج إليه من بيانات مما يسهم في النهاية في زيادة شعورهم بالمسؤولية تجاه تحقيق أهداف البنك.
- ٦ - تساهم تلك الموازنات في تحديد حجم الالتزامات المالية المطلوبة مستقبلاً ومن ثم لإعداد لتوفير تلك الأعباء.
- ٧ - تعتبر تلك الموازنات أحد الوسائل المهمة التي تستخدم في تقويم كفاءة مختلف الإدارات في تنفيذ المهام المطلوبة منها.

متطلبات تطبيق الموازنة التقديرية :

- أ - إيمان الإدارة العليا بأهمية تطبيق تلك الموازنات مع الدعم المستمر لهذا النظام.
- ب - وجود تنظيمات إدارية قائمة على أسس علمية محدد فيها سفة ووضوح إحتصاصات جميع العاملين بالمنظمة.
- ج - وجود نظام فعال وقوي للاتصالات قادر على توفير المعلومات والبيانات المطلوبة لإعداد الموازنات.

- د - أن تكون فوائد تطبيق نظام الموازنات أعلى من تكاليفه.
- هـ- توفير درجة عالية من الحرية لمختلف الإدارات بما يمكنها من مواجهه التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها.
- و - متابعة تنفيذ الموارد وقياس النتائج المتحققة ومقارنتها مع لتناح الموقعة وتحديد الانحرافات و لحدث عن أسبابها ومسبباتها.
- في نهاية حديثنا عن لموازنات التقديرية نود الإشارة إلى أنه من الأهمية بمكان أن تكون أرقام الميزانية العمومية* للبنك على أساس متوسط الأرصدة اليومية وليس على أساس أرقام نهاية السنة المالية.
- إن أصول البنك تمثل استخدامات الأموال التي استطاعت أن يجدها. كما تمثل خصوم البنك وصافي حق ملكية مصادر للأموال. ونحد أن صافي حق الملكية يتمثل في قيمة الأصول مطروحاً منها قيمة الخصوم (صافي حق الملكية = قيمة الأصول - قيمة الخصوم)، وحيث يتم تقييم معظم الأصول والخصوم بالتكلفة أو بالتكلفة المعدلة (بناء على القيمة عند الاستحقاق) وليس بناء على القيمة السوقية، فقد حدد أن الكثير من المحللين لا يستشعرون أهمية صافي حق الملكية الناتج عن ذلك.

* لاحظ أن هناك فرق بين اموارد والميزانية فالموارد تعد عن فترة مستقبلية أما الميزانية فهي تظهر وضع البنك في لحظة معينة.

الفصل السابع

تنظيم البنوك التجارية

الفصل السابع

تنظيم البنوك التجارية

يعتبر التنظيم الوظيفي الإداري المكمل للتخطيط حيث تحول التخطيط إلى واقع عملي قابل للتنفيذ. فالمنظم يعمل على ترجمة الحطة أو التخطيط إلى أنشطة تعمل على تحقيق الهدف أو الأهداف.

خطوات التنظيم .

- ١ - إعادة رصد الأنشطة الضرورية الواردة في الخطة أو التخطيط والتي يتم من خلالها تحقيق الهدف أو الأهداف.
- ٢ - وضع الأنشطة المنمثلة والمتشعبة في وحدات مستقلة وضمن وظائف ذات أهداف جزئية محددة تحقق الهدف الحزبي للوحدة ككل والذي يساهم بدوره بتحقيق الهدف العام لذلك ونصف هذه الوظائف وفق طبيعة أنشطتها.
- ٣ - توزيع الإمكانيات المتاحة في الحطة على هذه الوحدات المستقلة وفق طبيعة وحجم مساهمتها في تحقيق الأهداف.
- ٤ - تفويض الصلاحيات إلى هذه الوحدات المستقلة، أي إعطائها سلطة تتناسب مع الهدف الحزبي الذي يعمل على تحقيقه وتحديد مسؤوليتها في ضوء السلطة الممنوحة لها للتمكن من تحقيق الهدف.
- ٥ - ربط هذه الوحدات التنظيمية ومسئولياتها المختلفة مع بعض البعض أفقياً وعمودياً من خلال تحديد علاقات السلطة وطبيعتها بين هذه الوحدات وفق مبدأ تسلسل السلطة والمسئولية.

الأسس التي يقوم عليها هيكل التنظيم الإداري للبنك:

لا تختلف الأسس التي يقوم عليها هيكل التنظيم الإداري للبنك عما يقوم عليه التنظيم الإداري لأي منشأة أخرى، إلا فيما يتعلق بالظروف التي يميز البنك عن غيره من المنشآت.

فيتم وضع هيكل التنظيم الإداري للبنك بعد تقسيم العمليات والواجبات الملقاة على عاتقه، إلى مجموعات متلاءمة توكل كل منها إلى جهاز إداري يحنص به. وقد يكون الأساس الذي يقوم عليه التقسيم وظيفياً، أو سلعياً (خدمياً) أو جغرافياً، أو وفقاً لتباين العملاء أو على أساس العمليات أو بالجمع بين اثنين أو أكثر من هذه الأشكال وذلك على النحو التالي:

تصميم الهيكل التنظيمي:

١ - التصميم الوظيفي:

وهو تصميم يعتمد على المدخل الوظيفي في تقسيم نشاطات البنك ويشير إليه بحرف (U) أي بالنسبة إلى (Units) أي الوحدات التي تجمع فيها المهام المنسوبة والأشخاص ذوي المهارات المتشابهة.

وتطبق البنوك هذا التقسيم في مراكزها الرئيسية. فبالاعراض أشكال التنظيم الإداري للبنوك نجد أن المركز الرئيسي للبنك يتكون من عدد من الإدارات الوظيفية تختص إحداها بالشؤون المالية، وثانية تختص بشؤون العاملين، وثالثة تحنص بالتحصيل والبحوث والتنظيم، ورابعة تقوم بأعمال التفتيش وخامسة للشؤون القانونية ... وهكذا.

٢ - التصميم الخدمي:

في هذا النوع من أنواع التنظيم تقسم الأعمال وفقاً لأنواع الخدمات التي يؤديها البنك. وتضم الخدمات المتكاملة أو ذات الصلة الوثيقة مع بعضها، ويعهد بها إلى وحدة إدارية تحنص بها. ويتميز هذا النوع من التقسيم بالتحصيل الربيع في العمل، ويحفظ الوفرة في العمالة والمعدات، ويؤدي إلى رفع كفاءة الخدمة للعملاء.

ويلاحظ أن هذا التقسيم مطبق إلى أبعاد مدى في فروع البنوك المصرية، حيث تختص وحدة إدارية فيها بحسابات الجارية، وأخرى بالتوفير، وثالثة بحفظ الأوراق المالية، ورابعة بحراين لأمانات، وتدرج هذه الوحدات جميعاً تحت إدارة واحدة لشؤون لودائع، كذلك فإن شئون الائتمان تقسم حتماً إلى وحدات، لإعتمادات المعاولين والكمبيالات ... إلخ.

٣ - التصميم الجغرافى:

يتبع هذا التقسيم إذا امتد نشاط البنك فعطى مناطق جغرافية متباعدة، حيث تنشأ فى كل منطقة وحدة إدارية لخدمة العملاء بها، ويتركز على الأحدث بهذا التقسيم أن تتنوع الوحدات الإدارية (أى الفروع) وفقاً للظروف الإقليمية التى تقوم على خدمتها، فتكيف نشاطها لينال مع حاجات العملاء، فمثلاً نجد فرع الإسكندرية عد بنك تجارى يباشر نشاطاً متعلقاً بالتسليف بصمال لأقطن، بينما لا يقوم فرع القاهرة بهذا النوع من العمل.

ويفتضى التقسيم الجغرافى منح قدر من السلطات لمديرى الفروع وبخاصة إذا كان الإتصال بينها وبين المركز الرئيسى بعيداً فى مسافته، كما قد يستلزم الحال تجميع عدد من الفروع تحت إشراف فرع رئيسى وخضوع الفروع لرئيسية للإدارة العامة للبنك.

٤ - التصميم على أساس العملاء:

قد يفترض الأمر إنشاء وحدات إدارية بالبنك، لكل تختص كل منها بخدمة فئة من العملاء متى تباينت فئاتهم وفق لنشاطهم النوعى أو شكلهم القانونى أو قيمة معاملاتهم أو غير ذلك من العوامل.

وفى العادة يكون هذا التقسيم مندرجاً تحت أحد التقسيمات السابقة، فيتخذ شكل التقسيم الفرعى أسفل لتقسيم الوظيفى أو الحدى أو الجغرافى. فمثلاً قد يعسم جهاز الإعتمادات المستندية إلى وحدات تختص كل منها بخدمة قطاع من القطاعات أو عميل من كادر العملاء، ويقسم جهاز لحسابات الجارية إلى وحدات لخدمة الأفراد وأخرى لشركات القطاع العام وغيره للقطاع الخاص، أو يخصص بعضها للعملاء ذوي

لنشاط التجارى والبعض للمفاولين والبعض للحرفيين ... إلخ، كما أن شديك ألصرف فى البنوك قد تقسم وفقاً للترتيب الأبجدي لأسماء العملاء أو حسب قيمة مسحوباتهم مثلاً.

وفيد هذا النوع من التقسيم فى رفع مستوى الخدمات التى تقدم للعملاء، ويشترط لجاحه أن يكون حجم العمل الموكل إلى كل وحدة إدارية كافياً بما يبرر إنشاءها، وأن يكون حجمها متلائم مع ذلك العمل.

٥ - التصميم على أساس العمليات:

قد يشمل التنظيم تقسم العمل على أساس من تسلسل العمليات المتعلقة بالخدمات المصرفية، فتختصر وحدة إدارية بالمرحلة الأولى من العملية. ووحدة ثانية بمرحلة تالية ... وهكذا، حتى تجر العملية بكاملها. كما قد يكون التقسيم على أساس نوع العمليات الجزئية التى تجمعها وظيفة واحدة. كأن تقسم إدارة الأوراق المالية مثلاً إلى أقسام للكيونات، والحفظ، والبورصة ... وما إلى ذلك.

وبحقق هذا التقسيم مزايا عديدة، منها الإتقان الناجم عن التخصص الرفيع فى العمل، وإمكّن ضبط الأعمال وتحقيق الرقابة الدائية عليها.

وبالإضافة إلى هذه الأنواع الخمسة من شكل التنظيم، هناك نوع آخر هو التنظيم القيدالى، وهو ينبع عندما يكون للبنك فرع فى جهة أجنبية مثلاً، أو يكون على هيئة شركة قابضة تملك شركات تابعة أو تسيطر عليها، مثلما كان حال بنك مصر فى الماضى، وعندئذ يتكون الهيكل التنظيمى العام للبنك من عدد من الوحدات الإدارية كل منها بمثابة تنظيم مستقل بذاته يراعى فى شكله وأوضاعه ما يميزه من ظروف. ويتميز هذا النوع من التنظيم بتطبيق اللامركزية الواسعة، حيث يحتصر المركز الرئيسى للبنك برسم السياسات العامة ويترك حرية العمل للوحدات التابعة وفقاً لما تمليه عليها ظروفها الخاصة.

هذا وبألحظ أنه عند تصميم الهيكل التنظيمى للبنك التجارى بالمفهوم السديمكنى يجب مراعاة الحوائص التالية والتي تشكل وتحدد شخصيته ومن هذه الخصائص ما يلي:

أ - حجم البنك التجارى:

نجد أن حجم البنك مسألة نسبية، فمن بنك تقارب ودائعه المليارات الى بنك تصل ودائعه إلى عدة ملايين، وحد أن البنوك لصغيرة - و لكنة فى المناطق الزراعية - تشبع حاجات هذه المجتمعات الصغيرة حيث نجد أن سبب القروض / الودع أقل من المتوسط، وبدراً ما تهزم بالقروض الإستهلاكية، كما انها تفقد الوقت والمعرفة الفنية و لمصرفية لتقرير طلب الحصول على تسهيل غير عادى أو معقد.

وهذه البنوك الصغيرة عادة ما يتم إدارتها من خلال مدير عادى، حيث لا يمكنه أن تتحمل عبء تشغيل إدارة بمستوى رفيع، وذلك فى ظل سوق منافسة للكوادر المصرفية الكفاء.

هذا وتكمن أسباب عدم قدرة البنوك الصغيرة على جذب وبقاء الكفاءات لإدارية ذات لمستوى المتميز - فى انخفاض القوة الكسبية لها، وعادة ما يحدث أن يترك العاملون ذوو الكفاءة والمقدرة الفنية المصرفية الرفيعة هذه البنوك الصغيرة أملاً فى الحصول على دخل أكبر وفرص أوسع فى البنوك الأخرى الأكبر

أما بخصوص الحجم الكبير للبنك التجارى فنجد أنه يستطيع إشباع حاجات الميطمات القومية الكبيرة، أو الدخول فى أنشطة عبر عادية مثل إصدار - أو صمان إصدار - السدات لمنظمات لصحة، أو العمل النشط فى صكوك سوق النقد، أو المشاركة فى التوسع السريع والكبير فى البنوك العالمية، ورغم ذلك نجد أن لمنظمات القومية الكبيرة عادة ما تستخدم بوسائل عدد من البنوك فى أن واحد.

هذا وكلما كبر حجم البنك، كلما زادت درجة المرونة، وبالتالى رادت - فى نفس الوقت - المشاكل التى يواجهها، ولكن يمكن لهذه البنوك أن تختبئ إليها الكفاءات القادرة على مواجهة هذه المشاكل.

ونجد أن البنوك الكبيرة تتطلب باحتصار - لا مركزية فى السلطة لإدارية، وتحتاج هذه اللامركزية إلى مهارات إدارية فائقة، وفى نفس الوقت يمكن أن تساعد فى تحقيق مكاسب كبيرة ووفورات هائلة، والتي تحققت من الحجم والتخصص، إلى إمكانية استقطاب، وتدريب مديري من أصحاب المكانة والمنزلة الرفيعة.

ب - السوق الذي يخدمه البنك:

يجد أن هيكل البنك يتشكل وفقاً لاحتياجات المجتمع الذي يخدمه، فنجد أن الاحتياجات الائتمانية للمجتمع تحدد مجالات الإقراض التي يتخصص فيها البنك. كما أن طبيعة المجتمع تحدد الخدمات المصرفية الأخرى المتوقعة. حيث نجد أن البنوك لريفية تميل إلى القيام بالإقراض الزراعي، بينما أن البنوك الحضرية تتخصص في تقديم العروض برهن وكذا منح الائتمان الإستهلاكي.

هذا كما يؤثر الموقع على احتياجات البنك من السيولة، فمثلاً نجد أن البنوك الكائنة في المناطق الريفية تتميز بوجود تغير كبير موسمي في مقدار القروض والودائع، وذلك للمعارنة بالبنوك العاملة في المناطق الحضرية عبر الزراعة، كما نجد أن درجة تعرض البنك للمخاطرة يزداد مع غياب التنوع في أنشطة البيئة التي يخدمها هذا البنك، ونجد أن أهم مزايا تلك القروض العالمية في أقاليم معينة هو سهوله معرفة حجم مشاكل هذه المنطقة ومكانية مواجهتها.

هذا، وعندما يوجد بنكين - أو أكثر - يخدمان نفس المنطقة فمن المحتمل أن نجد مثل هذه الخصوصيات، حيث قد يهتم أحدهما بخدمات الائتمان، وقد يهتم الآخر بالقروض الإستهلاكية والخدمات المصرفية اللازمة للمنظمات الصغيرة ... إلخ، أو قد يهتم بنك بالودائع الإحتياطية، ويركز الآخر على الإقراض التجاري.

وبعكس هذا النوع من التخصص مبل ومهارة الإدارة، ولأزال يعتبر خصوصية أخرى تميز هذا البنك عن غيره.

ج - تنظيم البنك:

نجد أن البنوك التجارية مع اعتمادها على الثقة العامة، وتأثيرها على الاقتصاد القومي تحتاج إلى إدارة متميزة وهيكل تنظيمي كفاء، وبهذين العنصرين يمكن للبنك أن يحقق الكفاءة القصوى والربحية العالية، وتعتبر البنوك التجارية منظمات شبه عامة وقومية ينبغي أن تحكمها قواعد محددة، ولذلك نجد أن هيكلها التنظيمي يختلف في بعض النواحي عن منظمات الأعمال الأخرى.

وتتمثل العالقية التنظيمية في البنك فيما يلي:

- ١ - التنظيم الرسمي: الذي تركز عليه النظرية الكلاسيكية في التنظيم.
- ٢ - التنظيم غير الرسمي: الذي تركز عليه النظرية الكلاسيكية الحديثة (النظرية السلوكية).
- ٣ - أنماط القيادة: التي تركز عليها النظرية الحديثة (النظرية السلوكية).
- ٤ - الظروف البيئية: التي تركز عليها نظرية التنظيم العنصرى أو نظرية الظروف الموقعية لمتغيرة.

د - الإدارة العليا ومجلس الإدارة:

يجد أساساً أن توجيه البنك في اتجاه معين ينبغي أن يصدر من الإدارة العليا له، وبذلك يحقق الفعالية في البيئة التي يخدمها، ويحقق الأرباح لمساهميها، ونجد أن مجلس الإدارة يكون على قمة الهيكل التنظيمي للبنك.

ومن مسؤولية الإدارة العليا للبنك، التعرف بنشاط البنك، وتحديد أهدافه للمساهمين، والمودعين، وللمجتمع الذي يخدمه، وإذا كان رجال الإدارة العليا على علم بأن نشاط البنك يمثل أساساً في تقديم الاحتياجات الائتمانية للبيئة التي يخدمها، فمن الطبيعي أن تكون الخطوة الثانية تحديد نوعية القروض، وحجم كل نوع من هذه القروض، وبالتالي يضع رجال الإدارة العليا سياسة إقراض تناسب مع أهداف البنك.

ولو أن الإدارة العليا بالبنك كانت على علم بأن الودائع هي المادة الخام للنشاط الإقراضى والاستثمارى للبنك فإنهم يستطيعون وضع أهداف تتعلق بالودائع والخدمات التي ينبغي تقديمها لعملائه. وسوف تؤثر هذه الإعتبارات على ساعات عمل البنك، والتسهيلات المادية له، ومعدل الفائدة المدفوع على الودائع الإيداعية، ولو أدرك رجال الإدارة العليا مسئولياتهم تجاه المساهمين فإنهم سيأخذون فى الإعتبار ويخططون لمسوى الأرباح اللازمة لإبقاء رأس مال البنك سليماً للرأى العام، مع الإحتفاظ فى نفس الوقت بالعمالة المصرفية الكفؤة والقادرة، وبيعى تحديد الأهداف بناء على العلاقات العامة، وتدريب وتنمية العمالة، وتقديم المجتمع الذى يخدمه هذا البنك، كما ينبغي على إدارة البنك أن تكون على دراية بالمخاطر المصرفية، وتحديد الأهداف التي تقلل هذه المخاطر إلى الحد الأدنى.

هـ - الإدارة التنفيذية:

نجد أن دور الإدارة التنفيذية هام جداً ولا يقل عن الدور الذى تلعبه الإدارة العليا، ولا يقتصر دور الإدارة التنفيذية على مجرد تنفيذ السياسة ولكنه ينسحب إلى إقتراح هذه السياسة، ونجد أن المدير العام للبنك يقوم بدور تثنائى، أى يقوم بدور المدير التنفيذى ومدير الإدارة العليا، وكمدبرين محترفين نحد أنهم يتمتعون بالتدريب الفنى والخبرة العملية الكافية لتحليل مشاكل البنك وتقديمها لمجلس الإدارة بتفصيل دقيقة، وخلفية كافية لكي يضع المجلس سياساته بتعقل وفعالية.

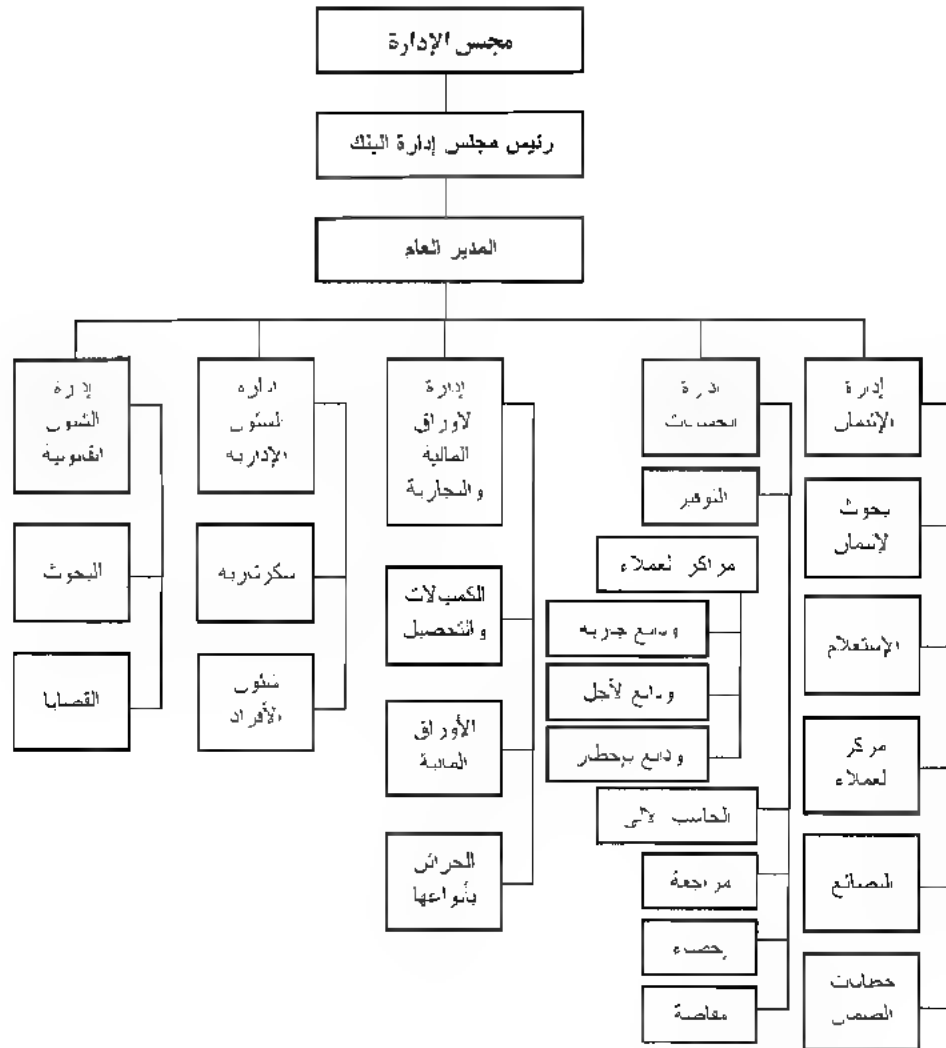
و - المساهمون:

ترتبط شخصية كل بنك حزينياً بتوزيع أسهمه، وقد تكون الأسهم مملوكة لفرد واحد أو لمجموعة صغيرة نسبياً مثل مجلس الإدارة أو قد تكون موزعة على نطاق واسع يجعل البنك منهم أكثر بتحقيق حاجات المجتمع وإنداعائه، ونجد أن المجموعة الكبيرة من المساهمين تعتبر أصلاً له قيمته فى برامج العلاقات العامة للبنك، والذين يفضلون مصالح البنك والمجتمع على مصالحهم، ويعتبرون أن مهامهم ومسئولياتهم خدمة عامة ورغم أن هذه الممارسات تعتبر تعميمات عامة - حيث نرد عليها بعض الاستثناءات - فإن غالبية البنوك التى نعرضها لسلطات إرقابية والإشرافية "بنوك ذات مشاكل عادة ما تكون مملوكة أو تحت سيطرة فرد واحد أو مجموعة صغيرة من الأفراد.

هذا، ومن الطبعي أن يتم إعداد هيكل تنظيمي يتضمن مختلف الوحدات الإدارية بالنك، ويعمل على تحقيق الإنسياب فى هذه الأعمال، ومن الطبعي أن هـ الهيكل يختلف من بنك لآخر داخل البنك الواحد، كذلك يجب أن يثمر هذا الهيكل نامروسة والإستقرار فى نفس الوقت حيث يسمح بإستيعاب أى تطورات أو تغييرات تنظيمية نور أن ينهار الهيكل كذلك يجب بناء الهيكل لتنظيمي حول الوظائف وليس حول الأشخاص، كما يجب أن تكون العلاقات التنظيمية واضحة وسليمة والعمل على تجنب الإزدواج فى الإختصاصات وأن تكون السلطة متكافئة مع المسئولية، وأن يعاد النظر فى الهيكل من وقت لآخر .

وفى هذا المقام نعرض لهيكل تنظيمي لبنك تحارى صغير، وهيكل آخر لبنك نجارى كبير نسبياً، وذلك على النحو التالى:

خريطة تنظيمية لبنك تجارى صغير



The organizational chart of the Ministry of Education and Higher Education is structured as follows:

- مجلس الإدارة** (Board of Directors)
 - إدارة التخطيط** (Planning Department)
 - رئيس مجلس إدارة البنك** (Chairman of the Bank Board)
 - مستشارية** (Consultancy)
 - المدير العام** (General Manager)
 - إدارة العلاقات العامة** (Public Relations Department)
 - إدارة المشتريات** (Procurement Department)
 - إدارة المبيعات** (Sales Department)
 - إدارة الشؤون المالية** (Financial Affairs Department)
 - قسم الحسابات** (Accounting Section)
 - قسم المراجعة** (Audit Section)
 - قسم التدقيق** (Inspection Section)
 - إدارة الأصول** (Assets Management Department)
 - قسم الاستثمار** (Investment Section)
 - قسم القروض** (Loans Section)
 - قسم الإيجار** (Rent Section)
 - قسم الأصول المالية** (Financial Assets Section)
 - إدارة الشؤون الإدارية** (Administrative Affairs Department)
 - إدارة التسويق** (Marketing Department)
 - قسم الإعلانات** (Advertising Section)
 - قسم بحوث التسويق** (Marketing Research Section)
 - قسم تطوير الخدمات** (Service Development Section)
 - إدارة الشؤون العامة** (General Affairs Department)
 - مدير الشؤون العامة** (General Affairs Manager)
 - مدير العلاقات العامة** (Public Relations Manager)
 - مدير المشتريات** (Procurement Manager)
 - مدير المبيعات** (Sales Manager)
 - مدير الشؤون المالية** (Financial Affairs Manager)
 - مدير الأصول** (Assets Manager)
 - مدير الشؤون الإدارية** (Administrative Affairs Manager)
 - مدير الشؤون العامة** (General Affairs Manager)

التنظيم الداخلي للبنك:

لكل بنك من البنوك نظامه الخاص وأقسامه الخاصة به، ومن الطبيعي أن تتعدد الأقسام الداخلية للبنك طبقاً للوظائف والخدمات التي يؤديها. وفي البنوك التجارية يجب الاهتمام بوجود تنظيم إداري سليم يقوم على توزيع العمل وتحديد السلطة والمسئولية. إذ أن الخطة التنظيمية السليمة لابد لها أن تحقق إستقلال الإدارات التي تقوم بالعمل عن الإدارات التي يعهد إليها بالإحتفاظ بالأصول وعن الإدارات التي تجرى فيها المحاسبة عن تلك العمليات والأصول. ومثى تحقق إستقلال الإدارات المشار إليها يصبح من الواجب تحديد المسئوليات، وفيما يلي عدد من الإجراءات الواجب تنفيذها في هذا الخصوص:

- ١ - تحديد إحتصاصات الإدارات المختلفة داخل البنك بحيث تكون مكملة لبعضها البعض. فعمل إدارة الودائع مكمّل لعمل إدارة الإستثمارات والتوظيف وعمل الإدارة المالية مكمّل لعمل إدارة التخطيط ... وهكذا.
- ٢ - توزيع الواجبات بين الموظفين داخل الإدارة الواحدة، وبين الإدارات والأقسام المختلفة تطبيقاً لمبدأ تقسيم العمل بحيث لا يكون واحد منهم بعملية معينة وحتى يكون كل موظف بمثابة مرآج عمل سابقه ومقدمة لعمل من يأتي بعده.
- ٣ - توزيع المسئوليات بين الموظفين والإدارات بشكل يمكن به تحديد المسئولية عن أى خطأ عند حدوثه.
- ٤ - تقسيم العمل بين الإدارات والأقسام والموظفين بحيث يتم الفصل بين المسئوليات الآتية:
 - أ - مسئولية إتخاذ القرارات الخاصة بالموافقة على اجراء العميات.
 - ب - مسئولية تنفيذ العمليات.
 - ج - مسئولية المحاسبة عن العمليات.
 - د - مسئولية الإحتفاظ بالأصول والموجودات.
- ٥ - تنظيم الإدارات بحيث يجتمع الموظفون الذين يقومون بعمل واحد في مكان واحد تسهيلاً لأداء الأعمال.

٦ - تحديد خطوات كل عملية بالتفصيل بحيث لا تترك الفرصة لأي موظف للتصرف الشخصي إلا بموافقة من له السلطة في ذلك.

٧ - تعيير الواجبات من وقت لأخر بما لا يعارض مع إنظام سير العمل وبشكل يعمل على الكشف عن لأخطاء فور حدوثها وإنها إن وجدت.

٨ - نظام رقابي دقيق يهدف إلى المحافظة على أموال البنك والكشف الفوري عن أي خطأ أو إشراف أو ضياع وعلاجه ورفع الكفاءة الإنتاجية للبنك.

ويشتمل النظام الإداري الداخلي للبنوك التجارية على ثلاثة عناصر رئيسية يمكن إيجازها فيما يلي:

أولاً : أسس وقواعد التنظيم الداخلي للبنوك التجارية:

يجب مراعاة مبادئ الرقابة الداخلية عند وضع أسس وقواعد التنظيم الداخلي للبنك، ومن أهم هذه المبادئ ما يلي :

- التخصص وتقسيم العمل.
- تحديد وإصح للسلطات والمسؤوليات.
- تحديد نطاق الإشراف.
- تبسيط إجراءات العمل وتوحيدها.
- تعريف أهداف البنك وسياساته للعاملين به.
- الإهتمام بالخطط التدريبية للموظفين.

ثانياً: هيكل التنظيم الداخلي في البنوك التجارية:

تهتم البنوك التجارية بوجود هيكل تنظيمي سليم لتحديد خطوط السلطة والمسؤولية والعلاقات المتداخلة بين الإدارات المختلفة داخل البنك، ومن أهم الأقسام لإدارية لتنظيم العمل الداخلي بالبنك ما يلي:

- قسم الحسابات العامة.
- قسم المراجعة.
- قسم العلاقات العامة والمراسلات.

- قسم السكرتارية.
- قسم شئون الأفراد
- قسم الشئون القانونية والعصائية.
- قسم الإستعلامات.
- قسم البحوث المالية والإقتصادية.
- قسم التخطيط و لمابعة.
- قسم التسويق المصرفي
- قسم النفثيس.
- قسم الفروع الخارجية

ثالثاً : الأقسام الفنية فى البنوك التجارية:

تقوم هذه الأقسام بالاتصال المباشر بالعملاء لأداء الخدمات المصرفية لهم، كما تقوم بتنفيذ العمليات التى يتكون من مجموعها نشاط البنك التجارى، ومن أهم هذه الأقسام ما يلى:

- قسم الحرية.
- قسم مراكز العملاء.
- قسم الحسابات الحارية.
- قسم حسابات التوفير .
- قسم الأوراق التجارية.
- قسم الأوراق المالية.
- قسم خطابات الضمان.
- قسم الإعتمادات المستندية.
- قسم مقاصة البنوك.
- قسم الصرف الأجنبي.
- قسم تأجير الخزائن.

مستويات السلطات الإدارية في الهرم التنظيمي للبنك:

هناك ثلاثة مستويات هي:

(١) السلطة العليا:

وتتمثل في مجلس الإدارة والمدير العام ورفع على رأس الهرم التنظيمي، وهي مركز السلطات حيث تس القوانين وترسم الخطط ونحدد الأهداف، وتستمد قوة سلطتها من حق الملكية حيث أنها تمثل المالكين الشرعيين للمصرف أي حملة الأسهم، وبما أنه من غير المعقول أن يشترك جميع حملة الأسهم في إدارة المصرف فإنهم ينتخبون مجلس الإدارة وبحولونه الصلاحيات لإدارة المصرف.

(٢) السلطة الوسطى:

تشكل هذه الإدارة همزة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا ويقدر من نطاق الأوامر تساهم في تنفيذها بسبب موقعها الوسيط فهي تساهم وتؤثر في قرارات الهيئة العليا حيث أنها غالباً ما تستشار في هذه القرارات إذ يستشف منها السلطة العليا وراء السلطة التنفيذية.

ونظراً للعلاقة القوية بين مهمات السلطتين العليا والوسطى فقد عبرت بعض الاتجاهات الجديدة في الإدارة سلطة واحدة يطلق عليها "الإدارة العامة" وهي مركز السلطة في المصرف التجاري، وتهيمن على إدارة جميع فروع المصرف تحاري وتحدد أهدافه وتصنع الخطوط العامة لسياسته، وترسم السياسة العليا وتعد لها تبعاً لمقتضيات الظروف والأحوال وهي كذلك توجه الإدارات الفرعية.

ولكي تؤدي الإدارة العامة أعمالها على لوجه الأكمل، وتحقق أهدافها فيها نعتمد في ذلك على تقسيم العمل داخل الإدارة على شكل إدارات متعددة بختلاف عددها تبعاً لحجم المصرف ومتطلباته العملية، وفيما يلي أهم الإدارات في مصرف تحاري:

١ - إدارة التخطيط والبحوث والمتابعة:

تقوم هذه الإدارة بعمليات التخطيط والبحوث والإحصاء مما يساعد الإدارة العامة لمصرف على رسم سياساته ومتابعة تنفيذها وكذلك متابعة أحكام الفواص المتعلقة

بالعمل المصرفي مثل قانون البنوك وقانون مراقبة العملة وغيرها من التعليمات الصادرة عن السلطات الأخرى وكذلك سياسة استثمار المورد المتوفرة.

٢ - إدارة التفتيش:

تقوم بالتفتيش الدوري والفجائي على نشاط المصرف من الناحية المصرفية، وعلى مدى التزام المصرف وكافة فروعها بإتباع الأسلوب الصحيح في التنفيذ من الناحيتين الإدارية والفنية واعداد تقارير بنتيجة تفتيشها، وتعد إلى جانب ذلك الإقتراحات اللازمة لتحسين أداء الخدمات المصرفية وإحكام الرقابة عليها.

٣ - إدارة العلاقات الخارجية:

وتحتص باختيار المرسلين الأمانت للمصرف وتتأكد من صلاحيتهم لتمثيل المصرف وقدرتهم على القيام بالأعمال التي يعهد بها المصرف إليهم كما يتولى تنمية العلاقات مع هؤلاء المرسلين وتنسيق لعمل معهم وكذلك تقوم هذه الإدارة بالإشراف على الفروع الخارجية وتزويد المتعاملين بالخارج بالمعلومات التي يطلبونها وهي التي تقوم بحل كافة المشاكل التي تتعرض لعلاقات المصرف في الخارج، كما تتولى شؤون العملات الأجنبية لتغطية عمليات المصرف الخارجية، وتحفظ بصور التوقيعات التي تعود للمسؤولين في جميع المصارف التي لها علاقة مع المصرف كما أنها تنظم المفاتيح للبرقيات المتبادلة وتحمل رموز البرقيات الواردة.

٤ - إدارة الفروع الداخلية (الإقليمية):

تقوم هذه الإدارة بالإشراف على المصرف في الداخل والإشراف مع المديريات المختصة في إعداد التعليمات الخاصة بالأعمال المصرفية وتكون مسئولة عن كافة علاقات المصرف مع المصرف الأخرى.

٥ - إدارة العلاقات العامة:

تقوم هذه الإدارة بتقرير علاقات المصرف مع المتعاملين به وبينه وبين المصارف الأخرى أو الرأي العام ووسائل الإعلام، وهي توجه النصائح والتعليمات إلى الفروع للوصول إلى أحسن الطرق المؤدية إلى نجاح المصرف.

٦ - إدارة الشئون المالية (المحاسبية):

تقوم هذه الإدارة بالإشراف على نفقات الإدارة العامة وتحضير ميزانية شهرية للإدارة، وفي بعض المصارف تقوم هذه الإدارة بعمل ميزانية تجميعية شهرية لكن القروع وكشفاً تجميعياً موحداً للأرباح والخسائر، ومن المهام لهذه الإدارة أيضاً لإشراف على النظم المحاسبية التي تطبقها القروع، وفي نهاية العام تعد الميزانية والتقارير السنوية والحسابات الختامية وتشرف على تحضير وتوزيع أرباح المساهمين.

٧ - إدارة الموارد البشرية.

تتولى هذه الإدارة سياسة لتوظيف في المصرف لتجاري حيث تستخدم الموظفين، تجدد وبعد كتب تعيينهم وشروط استخدامهم وتحفظ بملف شخصي لكل من عمل بالبنك وكذلك تتلقى التقارير السنوية للموظفين وتقارير العلاوات الدورية والمنح والمكافآت الخاصة والبعثات الدراسية.

٨ - الإدارة القانونية:

تقوم هذه الإدارة بتقديم المشورة القانونية للمدير لعلم في كل وقت يحتاج إليها، كما أنها تقوم بصياغة العقود التي يبرمها المصرف ومتابعة تطورات القوانين التي لها علاقة بعمل المصرف لتجاري وما يطرأ على هذه القوانين من تعديلات، وتتولى القضايا والمرافعة أمام المحاكم نيابة عن المصرف.

(٣) الإدارة التنفيذية:

وهي تمثل قاعدة الهرم في الهيكل التنظيمي الإداري في المصارف التجارية، ويمكن تحديده بالأجهزة التنفيذية العاملة في قروع المصرف المنتشرة داخل البلد وخارجه وتشمل عادة القطاع الأكبر من العاملين في البنك.

ومع أن هذه القاعدة تمتاز بكثرة عدد العاملين فيها، وخطورة المهمة الملقاة على عاتقها حيث أنها تتحمل مسئولية بلورة أهداف السلطة العليا إلى حقائق ملموسة من نمو وتقدم وريح وخدمة المجتمع ورغم كل هذا فإنها لا تساهم بأي قسط في وضع

سياسة المصرف إلا أنها وتعاملها مع الواقع والمجتمع الذى نعيش فيه نكون أكثر جتاكاً وإطلاعا وإحساسا بمشاكل المصرف لأنها هي التى نعيشها

لذا، فإن الإدارات الحديثة يجب أن تعطى أهمية بالغة لإقتراحات ومشاكل هذا القطاع بغية تحقيق أفضل النتائج.

والإدارة الدنيا لتمثلة بالسلطة التنفيذية تمثل الأقسام التى تقوم بتنفيذ الأعمال لتى تكون مجموع نشاطات المصرف ولا يوجد هناك تقسيم ثابت لهذه الأقسام القسمة، فالأمر يختلف من مصرف الى مصرف آخر ولكن من الممكن استعراض أهم أنواع هذه الأقسام والتى لا يستغنى عنها المصرف.

١ - قسم الصندوق والغرف المحصنة:

ويتألف فى معظم المصارف من شعبتين هما.

أ - شعبة الصندوق (الخزينة):

ويقوم بقبض النقود الواردة إلى المصرف ودفع النقود الصادرة منه أى يحتفظ بالرصيد اليومى ويحفظه فى الخزائن المخصصة لحفظ النقود داخل الغرف المحصنة، ولغيات الدقة والضبط تتم عملية ضبط حركة الصندوق (الواردات والمدفوعات والرصيد) دورياً ويومياً وشهرياً وسنوياً.

ب - شعبة الغرف المحصنة:

ويقصد بها الغرف المبنية بطريقة تكفل لها الحماية الكافية ضد الحرائق والسرفات وتكون مهمة المسئولين عن هذه الغرف الإشراف على دخول وخروج المستندات المهمة والنقود، وتضع بعض المصارف صناديق حديدية فى هذه الغرف وتؤجر هذه الصناديق للجمهور وتوزع المسئولية عن هذه الغرف بين مدير الفرع أو مساعده والمحاسب وأمين الصندوق وبعض المراقبين المسئولين عن الشعب المختلفة. وهناك تعليمات إدارية ومحاسبية خاصة بالعمل بهذه الغرف وبصبط محتوياتها.

٢ - قسم الودائع:

ويتألف من ثلاث شعب في العادة.

أ - شعبة الودائع لأجل:

تشرف هذه الشعبة على جميع شئون الودائع لأجل بدو عليها: التي تتوارىح معينة أو الخاصة لإشعار.

ب - شعبة الحسابات الجارية:

وتشرف هذه الشعبة على جميع شئون الأعمال الخاصة بفتح الحسابات الجارية والم سحب منها.

ج - شعبة حسابات التوفير:

وتشرف هذه الشعبة على جميع الشئون المتعلقة بحسابات التوفير.

٣ - قسم الأوراق التجارية:

يعالج ثلاثة أنواع من هذه الأوراق: سندات السحب والسندات الأذنية (الكمبيالات) أما النوع الثالث فهو سائر السندات القابلة للتظهير ويجوز إنتقال السند بالتظهير إذا كان محرراً بعبارة (لأمر) تظهر صراحة فيه.

٤ - قسم الإعتمادات المستندية:

ومهمته لقيام بكل ما يتطلبه فتح الإعتمادات ومستنداتها وعمل مسحوباتها فيكون القسم هو الوسيط بين المصرف والمستورد والمصرف المراسل.

٥ - قسم التسويات والمقاصة:

ويقوم بعمل التسويات القيدية من ضبط وتسجيل الشيكات والأوراق التجارية والإعتمادات والحوالات التي يجرى قيدها على حسابات المتعاملين، وهي إما أن تكون داخلية منشأها عمليات تجرى داخل المصرف وفرعه وإما أن تكون خارجية ومنشأها ما يجرى بين المصارف الأخرى. وسحل التسويات القيدية شديدة الإرتباط باليومية والأسناد العام وسجلات جميع الشعب، لذا فهو الأساس في ضبط عمليات المقاصة.

أما عمليات المقاصة فتتعلق بالخدمات التي يقوم بها المصرف لحساب الجمهور لتحصيل الشيكات المسحوبة على متعاملين لهم حسابات في المصارف الأخرى ويتم جزء من العمل في غرفة مقاصة.

٦ - قسم الإستهلاعات والأخطار المصرفية:

ويقوم بتحضير المعلومات الكافية عن جميع المتعاملين مع المصرف الذين لهم تسهيلات مباشرة أو غير مباشرة أو الذين يتوقع المصرف أن يتعاملوا معه ممن ليس لهم تسهيلات في الوقت الحاضر، كما أنه يتبادل المعلومات العامة مع المصارف الأخرى فيما يختص بالمدلج التي يمنحها المصرف للمتعاملين معه بموجب ما يسمى ببرنامح الأخطار المصرفية الذي يتم تنفيذه عن طريق البنك المركزي.

٧ - قسم البضائع والتخزين:

ويقوم بالإشراف على تخزين البضائع العائدة لمكيتها للمتعاملين والتي تكون بحوزة المصرف لقاء منحهم تسهيلات معينة. وقد يسمح المصرف بخزن بضائع الغير من المصارف أو الشركات أو الأشخاص مقابل أجور معينة ومقابل إيصالات معترف بها تستعمل كضمانات في المصارف الأخرى لمنح التسهيلات للمتعاملين، ويكون هذا القسم مشرفاً إشرافاً تاماً على كل ما يدخل وما يخرج في هذه المخازن.

٨ - قسم الحوالات:

ويتألف من شعبتين، الحوالات الداخلية، والحوالات الخارجية.

أ - شعبة الحوالات الداخلية:

وتقوم بشراء وبيع الحوالات المسحوبة على أشخاص أو مؤسسات داخل نطاق حدود البلد وهي لا تتعامل بالنقد الأجنبي.

ب - شعبة الحوالات الخارجية:

وتتكون أعمالها من القيام بعمليات التحويل الخرجي الوارد والصادر والقيام بإصدار خطابات الإعتمادات الحرجية الشخصية وبيع النقد الأجنبي وشراء وبيع الشيكات السياحية.

٩ - قسم الكفالات:

ويقوم بإصدار الكفالات (حطبات الضمان) ومراقبة الشروط الواجب توافرها عند إبرام وإصدار الحطاب أو الكفالة، كما ويقوم هذا القسم بإجراء دراسة كاملة عن المتعامل والمستفيد قبل إصدار الحطاب، وعن طبيعة الحطاب والسبب الذي من أجله طلب المتعامل إصدار هذا الحطاب، كما ويقوم القسم بمسك الدفاتر الضرورية لحسن سير العمل دخله.

١٠ - قسم الإستثمارات والسندات:

ويقوم بعمليات وشراء الأوراق المالية والتجارية المختلفة التي سيستثمر فيها المصرف حراً من أمواله مثل أدون الحرانة، السندات، الأسهم ... إلخ.

١١ - قسم المحاسبة / المراجعة :

ويقوم بمسك الدفاتر المحاسبية النظامية مثل سجل اليومية الرئيسي ودفتر الأستاذ العام والدفاتر الفرعية الأخرى مثل سجلات المصروفات والحسابات الخارجية ... إلخ. وهو الذي يقوم بإعداد المركز اليومي للمصرف ويشرف إشرافاً تاماً على تطبيق جميع التعليمات المحاسبية الصادرة من الإدارة العامة، ويقوم بإعداد الحسابات النظامية الدورية وميزان المراجعة والأرباح والخسائر، كما يقوم بالمراجعة اليومية للقبود المحاسبية على المستندات المؤيدة لها.

١٢ - قسم شئون العاملين:

ويقوم باختيار الموظفين الجدد ورعاية شئون الموظفين وهو مسئول أيضاً عن ترويض المصرف لحاحته من القرطسية والمطبوعات اللازمة لأعماله، كما أنه يضم إلى عمله في بعض المصارف عمل قسم اللوازم من حيث الإشراف على الأثاث والآلات والعقار.

١٣ - قسم السكرتارية:

وترتبط أعماله مباشرة بالمدير العام بالذات، ومن أعماله طبع وتوزيع تعليمات المدير العام والإدارة العامة على الفروع بالإضافة إلى مسئوليته عن التحضير لأعمال مجلس الإدارة.

١٤ - قسم الطباعة والمراسلات:

وهو مسئول عن الرسائل الصادرة والواردة وتسجيلها وحفظها وتمريرها في الأقسام المعنية وطبع جمع مراسلات المصرف الأخرى على الآلة الكاتبة، إلا أن بعض المستندات تقوم بحفظها الأقسام ذات العلاقة المباشرة بها كما أن البعض الآخر يتم حفظه في العرف المحصنة والباقي يقوم هذا القسم بحفظه.

التقسيم الإداري في الفروع:

يتألف الفرع من الموظفين الرئيسيين التالية ألقابهم:

- مدير الفرع.
- مساعد المدير.
- المراقب.
- رؤساء الأقسام.
- الموظفون

وهو تقسيم موازن لتقسيم الوارد في المركز الأم في العادة حيث يقوم مدير الفرع مقام المدير لعام ومساعد مدير الفرع مقام مساعد المدير العام والمراقب مقام المراقب أو المحاسب. كما توجد في الفرع عادة إدارات مصغرة عن الإدارات الموجودة في المركز الأم.

علاقة المركز الرئيسي بالبنك وفروعه المختلفة:

نجد أن هناك علاقات بين لمركز الرئيسي للبنك وفروعه التابعة له، وتأخذ هذه العلاقات عدة صور، وقد تمثل هذه الصور في الصلاحيات وحدودها، أو في العمليات المصرفية والإدارية، أو عند إعداد الحطة الشاملة للبنك.

(أ) الصلاحيات الممنوحة للفرع وحدودها:

قد يحدث أن تتركز معظم السلطات في يد المركز الرئيسي للبنك، أو أن يحتفظ المركز الرئيسي سلطاته فيما يتعلق بالقرارات العامة مثل: وضع الأهداف والحطط

العامة للبنك وإعداد السياسات العامة، القيم بالتفتيش على فروعهم، وكذا القيام بالرقابة، بينما يترك لمديرى فروع البنك بعض الصلاحيات المتعلقة بفروعهم.

كأن يمنح لمدير الفرع مثلاً حق اعتماد الصرف فى حدود مالية توضح له، وليس له أن يتجاوزها إلا بعد الرجوع إلى المركز الرئيسى، وعموماً نجد أن هناك من العوامل ما يؤثر فى حجم ودرجة الصلاحيات الممنوحة من المركز الرئيسى لفروعهم، والى تتمثل فيما يلى:

- أهمية القرار ودرجة تأثيره على البنك: كلما رادت أهمية القرار كلما ساعد على الأمر إتخاذ معرفه المركز الرئيسى. مثال ذلك : البت فى مسح التسهيلات الإئتمانية الكبيرة، أو قرار فتح فرع جديد، أو قرار إعاء فرع قائم، على أن يمنح مدير الفرع سلطة إتخاذ القرار فى الأمور غير الرئيسية.
- أن هناك بعض الأمور ذات الإستراتيجية والى تتخذ القرار فيها الإدارة العليا للبنك فقط، ولا يمكن ترك إتخاذها لإدارة أو فرع، أو التفويض لها فى إتخاذها مثل:

- * شرح الإستراتيجيات الهامة للبنك.
- * تحديد السياسات الإدارية للبنك.
- * التنظيم اللام للبنك.
- * تقييم وتطوير أعمال الرؤساء الإداريين للبنك.
- * التنبؤ بالظروف المحيطة داخل البنك.
- * تحديد معايير التوظيف.
- * تصميم وتطوير الخدمات المصرفية الجديدة.
- * تقييم الأداء الكلى للنشاط فى البنك.
- * إقرار خطط البنك.
- * برامج التطوير.

عدد الفروع: كلما زاد عدد فروع البنك، كلما احتاج الأمر إلى منح سلطات أكثر لمديرى هذه الفروع، وذلك عكس الموقف في حالة قلة عدد الفروع، حيث يكون ذلك في حدود نطاق الإشراف للإدارة في المركز الرئيسى.

- **أحجام وتقسيمات الفرع:** حيث ترتبط حجم الصلاحيات بحجم الفرع، فالفرع من الدرجة الأولى يصمم عادة كفاءة قادرة على تحمل المسؤولية، ولذا فهو يعمل على أساس مساحة أكبر من الصلاحيات، أما الفرع من الدرجة الثانية فإن صلاحياته تكون أقل، أما الفرع من الدرجة الثالثة فيعمل بصلاحيات محدودة للغاية، حيث يتم الرجوع في معظم الأمور إلى المركز الرئيسى.

ميول القائمين على إدارة المركز الرئيسى للبنك: حيث قد يميل بعض رجال الإدارة العليا إلى تركيز السلطة في أيديهم، وبالتالي يكون لديهم ميل شديد نحو لمركزية إما لأسباب سلوكية، أو لأسباب إشرافية ورقابية، أو لأسباب قلة الكوادر الإدارية الكفوة في فروع البنك، أو قد يميلون إلى إعطاء المزيد من السلطة لهذه الفروع حسب درجة توافر الأسباب السابقة، وبالتطبيق على الإعتمادات المستندية مثلاً قد يتبع المركز الرئيسى للبنك لتجارى أحد، لأساليب الثلاثة الآتية:

الأول: إنشاء إدارة مركزية للإعتمادات المستندية تشرف على كافة النشاط، وعلى هذا الأساس فإنه لا يسمح لأى فرع من فروع البنك بفتح إعتماد مستندى مهما كان الأمر.

الثانى: أن يسمح للفرع بفتح إعتمادات مستندية في حدود معينة لا يتعداها، وإذا وجد ضرورة للخروج على تلك الحدود، فلا بد عندئذ من رجوعه إلى المركز الرئيسى للبنك.

الثالث: إعطاء إدارة الفرع سلطة فتح الإعتمادات مهما كان مقدارها، ووفقاً لحاجة العملاء وبناء على تقدير مدير الفرع.

هذا ويمكن تصور حدود سلطات مدير الفرع فيما يلي:

- ليس له سلطة إحداث مصدرف رأسمالية تزيد على (..... درجة) بدون الرجوع إلى المركز الرئيسى.

- ليس له سلطة التصرف في أصول الفرع بدون الرجوع إلى المركز الرئيسي.
- له الحق في حضور جميع اللجان، أو إسائها، أو إلغائها بما تقتضيه طبيعة أعمال الفرع.
- ليس له السلطة النهائية في التعيين.
- ليس له سلطة اتخاذ قرار تحديد الأhor والمرتبات للعاملين في الفرع.
- ليس له السلطة النهائية في فصل أى من الموظفين العاملين بالفرع.
- لا يجوز له تعديل قواعد السياسات المصرفية إلا بعد الرجوع إلى الإدارة العليا بالمركز الرئيسي للبنك.

العلاقة في العمليات المصرفية والإدارية:

نجد أن العلاقة بين الفرع والمركز الرئيسي في العمليات المصرفية، قد تختلف وفقاً لطبيعة النشاط المصرفي، حيث قد تختلف صلاحيات الفرع من نشاط إلى آخر، كما يتضح من الجدول الآتي:

السلطة الممنوحة لإدارة الفرع	مجال النشاط المصرفي
مطلقة	الودائع
في حدود معينة	الإقراض
غير قائمة	الاستثمار
في حدود معينة	السيولة

حيث نجد أن اجتهاد الودائع من أولى وظائف البنك، باعتبار أن الودائع هي المادة الخام للنشاط الإقراضى والاستثمارى للبنك، لذا فالهدف الذى ينبغى تحقيقه هو تعظيم الودائع بأنواعها المختلفة لأقصى قدر ممكن وذلك على مستوى البنك ككل بما فيها الفروع المختلفة - وذلك فمسئوليات الفروع في اجتذاب الودائع مطلقة بقابلها سلطة مطلقة لتحقيق ذلك.

أما من حيث الإقراض فحد أن كل فرع له سلطات محددة، حسب حجم ودرجة كل فرع، فمدير الفرع الرئيسي له سقف صلاحيات أعلى من مدير الفرع (أ)، والآخر أعلى من تلك الممنوحة لمدير الفرع (ب) ... وهكذا.

أما من حيث الإستثمار فحد أن القرار فيه يكون شديداً لمركزية، حيث يؤخذ على مستوى المركز الرئيسي للبنك، نظراً لوجود محددات عديدة للبنك النجاري لهذا النوع من التوظيف، لذا لا يترك الأمر لأي فرع لتقدير حجم التوظيف الإستثماري المناسب، بأمهك عن حاجة انقرار الإستثماري إلى دراسة مسقة كافية، وهو ما لا تسمح به إمكانات الفروع الإدارية، والتخطيطية والتشيرية.

أما من حيث السيولة فحد أن الصلاحيات للممنوحة للفروع صلاحيات غير مطلقة، باعتبار أنه لا ينبغي المخاطرة بموقف السيولة في الفرع حرصاً على سمعة البنك، وحماية لأموال المودعين، ولذا يحدد لها سياسات وقرارات وتعميمات يتم إصدارها من جانب المركز الرئيسي للبنك.

ومن حيث العلاقة الإدارية بين الفرع والمركز الرئيسي نجد أنه يحكمها نظام إتخاذ القرارات السائد في البيئة التي يعمل فيها المصرف، وذلك على إعتبار أن هناك نظامين أساسيين لإتخاذ القرارات أحدهما "النظام المركزي" والآخر "النظام اللامركزي"، ونجد أن نظام القرارات في جميع دول العالم لا يحرر عن هذين النظامين، ولا يميل متخذ القرار إلى نظام أو آخر بمحض إرادته بحيث يكون مركزياً أو لا مركزياً بالمولد مثلاً، ولكن نتيجة عوامل بيئية عديدة، بإعتبار أن العلاقة بين "العملية الإدارية" و "البيئة" هي علاقة بين متغير، وهي العملية الإدارية، وثابت وهي البيئة وهو ثابت على الأقل في الأجل القصير والمتوسط.

الإختصاصات المصرفية لمديرى الفروع :

لا شك أن فروع البنوك ذات أهمية كبيرة للبنك حيث تندفق إليها الودائع والمدحرات، وتقدم من جابهي الفروض والتسهيلات، كما قد تقوم بدراسة المشروعات وإقامة الإستثمارات لمختلفة.

ومن المبادئ التي يقوم عليها النشاط المصرفي كثرة الفروع، والتي تعنى تقديم الخدمة المصرفية إلى جميع المناطق، وتوزيع وتوزيع المخاطر المصرفية بدلاً من تركيزها ومركزيتها، وتكوين صف ثان من متخذي القرارات الإدارية في البنك، ولتسديد لابد من إلقاء الضوء على:

١ - درجات وإختصاصات مديري الفروع:

نجد أن إختصاصات إدارة الفرع تختلف من فرع لآخر حسب حجم كل فرع، حيث قد جرت العادة إلى تقسيم الفروع إلى أربعة درجات:

- الفروع الرئيسية.
- الفروع (أ).
- الفروع (ب).
- الفروع (ج).

كما نجد أن كل درجة من درجات الفروع الأربعة السابقة له خصائص ينسب بها، فالفروع الرئيسية تتسم بالصخامة وتنوع المعاملات، وشمول تلك المعاملات، وعادة ما تقام في المدن الرئيسية (كالعواصم مثلاً)، وقد يتخذ إحداهما مقره للمبنى الرئيسي للبنك، أما الفروع (أ) فهي تلى الفروع الرئيسية، وأما الفروع (ب) فهي تمارس نشاطاً يقل عن نشاط الفروع (أ)، وقد تقدم فيها خدمات مصرفية يتم تجميعها تحت قسم إداري واحد، وتقام في المدن ذات الأهمية المتوسطة، وأما الفروع (ج) فهي التي يقتصر فيها التعامل على خدمات مصرفية محدودة ومعينة، وهي عادة ما تكون الخدمات الرئيسية دور الفرعية.

هذا ويتم وضع الدرجات السابقة بناء على عدد من المعايير منها:

- عدد العاملين بالفرع.
- مقدار الودائع والمخزرات التي احتفظ بها.
- مقدار القروض والسلفيات التي منحها.
- عدد الأقسام التي يتكون منها الهيكل التنظيمي للفرع.
- أهمية الموقع الجغرافي (عواصم المحافظات أو المناطق الرئيسية مثلاً).
- الإشراف على وحدات مصرفية تابعة.

هذ وبالإضافة إلى الأنواع الأربعة السابقة من الفروع هناك عدة أنواع أخرى من الوحدات التنظيمية المصرفية مثل:

- التوكيلات أو المكاتب.
- المندوبيات.
- مكاتب إستبدال لعملات الأجنبية.

فالتوكيلات وحدات مصرفية، تشبه لفروع من درجة (ج)، ولكنها تختلف عنها في أنها لا تعمل مستقلة، بل تتبع أحد الفروع، ولذا فالمسئول عن التوكيل ذو مسئوليات محدودة، وهذا سلطانه محدودة، ولذلك فإن المسئول يعود إلى مدير الفرع التابع له في المهام الخارجة عن إختصاصاته، كما أن لتوكيل لا يمارس نشاطاً مصرفياً كاملاً، حيث يقل نشاطه كما ونوعاً، عن نشاط الفرع.

أما المندوبيات، فهي أقصر الوحدات المصرفية حجماً، وتتبع أحد فروع البنك - مثلها في ذلك مثل التوكيلات - ولكنها تعتبر بمثابة أقسام تابعة للفرع، وهذه نوعان من المندوبيات، أولهما: مندوبيات دائمة تعمل على مدار السنة في منطقة معينة، أو في خدمة أحد كبار العملاء إذا اقتضت طبيعة عمله واتساع معاملاته المصرفية تكوين مندوبيه للبنك في مقر نشاط العميل، وثانيهما: المندوبيات لموسمية التي تعمل خلال فترات معينة لتقيام بمهام محددة - كتمويل إحدى الحاصلات الزراعية مثلاً - والتي إن انتهت موسم نشاطها أعلقت إلى أن يبدأ الموسم الجديد، وبذلك فإن هذه المندوبيات لا تتخذ لها مقراً دائماً في معظم الأحوال، بل تأخذ مقراً مؤقتاً يعمل فيه موظف أو أكثر، ويقوم بالمهام التي أُنشئت من أجلها المندوبية.

أما مكاتب إستبدال العملات، فنجد أنها تختلف عن كل ما تقدم، حيث لا تقدم أية خدمات مصرفية سوى إستبدال النقد الأجنبي، لهذا فهي تتواجد في القنصل لكبرى، وفي المطارات، والموانئ، والمناطق الأثرية والمناطق السياحية.

هذا وبخصوص إختصاصات مدير الفرع فإننا نقدم فيما يلي عناصر تشتمل على تحديد مسئوليات مدير الفرع.

الفرض الرئيسي من الوظيفة: تدعيم المركز التنافسي للبنك

معلومات المطلوبة للرقابة	معايير الأداء (مقاييس النتائج)	مجالات النتائج الأساسية
تحليلات الودائع الشهرية تحليلات الودائع الشهرية.	١ - احتمال مقداره ٧٥% أن تكون الودائع ١٠% من الودائع الحالية ٢ - احتمال مقداره ٢٥% أن تكون الودائع ٥٠% من الودائع الحالية.	التنبؤ بالودائع
تحليلات الإقراض الشهرية تحليلات الإستثمار نصف الشهرية.	١ - تحقيق هدف للإقراض (بحد شهرياً). ٢ - تحقيق هدف للإستثمار (بحد كل ٦ شهور) بالتسيق والتشاور مع المركز الرئيسي.	التنبؤ بالتوظيف
تحليلات الودائع الجارية الشهرية تحليلات الودائع الثابتة بأنواعها شهرياً.	١ - تحقيق حجم ودائع حارية (يتم تحديده شهرياً) ٢ - تحقيق حجم ودائع ثابتة (لأجل / توفير / إخطار يتم تحديده شهرياً).	حجم الودائع
القوائم المالية نصف السنوية القوائم المالية السنوية.	١ - هامش الربح لا يقل عن ٢٠% للإقراض. ٢ - هامش الربح لا يقل عن ٢٥% للإستثمار.	ربحية التوظيف
سجلات المودعين. سجلات المقرضين.	١ - جذب كذا مودع كل شهر. ٢ - الإقراض لقطاعات جديدة، وتنويع محفظة التوظيف الإئتماني.	المودعون والمقرضون الجدد

الاختصاصات والمسئوليات التنظيمية لمديرى الفروع:

تختلف الفروع من حيث الدرجة إلى عدة أنواع، ورغم ذلك قد تتباين الفروع ذات الدرجة الواحدة، فيما تقدم من خدمات مصرفية وما تقوم به من نشاطات ومهام مصرفية، وذلك حسب مكن وجود الفرع، وظروف المنطقة، فمثلاً نجد أن فروع البنك الواقعة فى الريف تقدم الإئتمان للمزارعين، كما تتميز بوجود مدير موسمى فى مقدر القروض، وفى مقدر الودائع، أما البنوك الحضرية فتتميل إلى تقديم القروض برهن، والإئتمان الإستهلاكي .. إلخ.

لذلك ينسج - أو يضيق - الهيكل التنظيمى للفرع، حسب المهام التى يقوم بها والخدمات التى يقدمها، والدرجة التى يحتلها بين الفروع، ونجد بصفة عامة أن الفرع الرئيسى، أو الفرع (أ) يقوم بمسؤوليات وظيفية أساسية تشمل على مهام مصرفية، ومهام مالية، ومهام إدارية، فالمهام المصرفية تتضمن على سبيل المثال: الحسابات الجارية، وحسابات لتوفير، والكمبيالات، وخطابات الصمان، والإعتمادات المستندية، والأوراق المالية ... إلخ، أما المهام المالية فتتضمن: الخزينة والمراكز المالية، والمراجعة ... إلخ، أما لمستويات الإدارية فتتمثل فى: شئون العاملين، والمرتببات، والتوريدات، والإستعلامات ... إلخ.

أعمال الأقسام الفنية بالبنوك:

نظراً للأهمية التى توليها للعمل الفنى داخل البنوك فإننا سنورد فيما يلى بعض الأعمال ذات الصيغة الفنية داخل البنوك وذلك بالنسبة للأقسام التالية:

- قسم الحسابات الجارية.
- قسم خطابات الصمان.
- قسم الأوراق التجارية.
- قسم الأوراق المالية.
- قسم البضائع.

أولاً : قسم الحسابات الجارية:

نعني بالحسابات الجارية المعاملات المتصلة ببر البنوك والعملاء، وقد يكون الحساب الجاري دائناً إذا أودع العملاء أموالهم لدى المصارف ويفومون بالسحب منها إما بشيكات أو إيصالات صرف أو أذون صرف عن طريق شبك البنك أو قد يقومون بالسحب منها عن طريق الشباك كحالة التحويل المصرفي - وقد يكون الحساب مدينياً وذلك بعد الإتفاق مع البنك على إقتراض مبلغ معين من المال خلال المدة المنفق عليها بينهما، وتعود بعض الحسابات الحارية بالفوائد على العملاء، إذ أن للبنك أن يستغل هذه الإيداعات في عملية إقراض التجار والصناع نظير فائدة، والفرق بين الفائدة التي يدفعها البنك للعملاء والتي يتقاضها من المقترضين تمثل الربح الصافي للبنك، ويستفيد البنك أيضاً من عملائه الذين يفتحون حسابات حارية من العمليات الأخرى التي يقوم بها نيابة عن العملاء لصالحهم مثل : تحصيل الكمبيالات - شراء وبيع الأوراق المالية - تحصيل الكوبونات ... إلخ، ويفضل العملاء فتح الحسابات الجارية إذ أنها تيسر لهم عمليات السداد للدائنين فضلاً عن أنها تجنبهم مخاطر سرقة أو ضياع أموالهم.

واجبات قسم الحسابات الجارية:

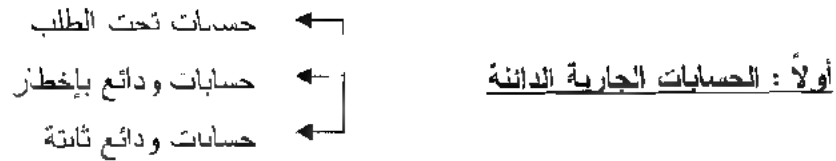
يقوم قسم الحسابات الجارية بما يلي:

- فتح الحسابات الحارية المدينة والدائنة.
- إثبات عمليات الإيداع والصرف المتعلقة بالعملاء وقيدتها بكشوف الحساب.
- إثبات المبالغ المدينة والدائنة في دفاتر البنك نتيجة التعامل بينه وبين العملاء.
- التصديق على صحة التوقيعات في جميع مراسلاتهم مع أقسام البنك.
- القيام بتصنيف المستندات المتعلقة بأعمال القسم والأقسام الأخرى.
- عمل كشوف الحركة اليومية لحسابات العملاء وإرساله إلى قسم مراكز العملاء لمطابقته على كشف حركة قسم المركز لموارنتها.
- عمل ميزان مراجعة يومي لإجمالي حسابات العملاء وإرساله إلى قسم الحسابات العامة للتقيد بمقتضاه بدفتر البنك.

- عمل كشوف لحسابات الحارية المدينة والدائنة.
- احتساب العمولات والفوائد والمصروفات والضرائب.
- تصنيف كشوف لحسابات الحارية وحفظها.
- إرسال كشوف الحسابات الحارية للعملاء.

أنواع الحسابات الجارية:

التقسيم الأول:



١ - الحسابات تحت الطلب:

الحسابات تحت الطلب هي التي يستحق فيها الدفع فوراً أو عند الطلب وتتم عملية السحب من هذا الحساب عن طريق شيكات أو أوامر الدفع والتحويلات، وهذا النوع من الحسابات لا تعضى عنه فوائد إلا في حالتين هما:

- أ - حسابات الجمعيات الخيرية المعتمدة من وزارة الشؤون الإجتماعية بحد أقصى ١,٧٥ % سنوياً.
- ب - حسابات القصر تحت إشراف محاكم الأحوال الشخصية بحد أقصى ٠,٥ %.

٢ - حسابات ودائع بإخطار:

حسابات الودائع بإخطار لا يسمح فيها البنك للعميل بإجراء عمليات السحب إلا بعد إنقضاء مدة الإخطار المتفق عليها بينهما، وقد تكون مدة الإخطار خمسة عشر يوماً أو شهراً، أو ثلاثة شهور ... إلخ.

ولو افترضنا أن العميل طلب إجراء السحب قبل المدة المتفق عليها نسقط عنه الفائدة، ونلقت النظر بالنسبة لهذا النوع من الحسابات أنه كلما طالت مدة الإخطار كلما ارتفع بالتالي سعر الفائدة التي تعطى للعميل.

٣- حسابات الودائع الثابتة :

يودع العميل في هذا النوع من الحسابات ما لديه من أموال يريد عن حقيقته لمدة معينة بحيث لا يقوم بسحبها إلا بعد إنتهاء المدة المتفق عليها، والفائدة التي تمنح على هذا النوع من الحسابات تزيد عن الفائدة التي تمنح على الحسابات السائلة وذلك حسب المدة والمبلغ أما إذا اضطر العميل لسحب هذه الودائع قبل إنتهاء المدة المتفق عليها، فإن البنك يردها له بدون أية فوائد.

تشبه طريقة فتح حسابات الودائع الثابتة طريقة فتح الحساب الجاري العادي التي سنقوم بشرحها فيما بعد، إلا أن البنك يعطي العميل إيصالاً مبيهاً فيه المبلغ المودع و تاريخ الإسحقاق والفوائد.

ثانياً : الحسابات الجارية المدينة :

يلجأ بعض العملاء المعروفين للبنك لفتح إئتماد يمكنهم من الحصول على ما يكفيهم من الأموال التي قد لا تتوفر لهم في حساباتهم وتنقسم الإئتمادات إلى:

- حسابات جارية مدينة بدون ضمان (لا تعطى إلا للعملاء الممتازين).
- حسابات جارية مدينة بضمان أوراق مالية.
- حسابات جارية مدينة بضمان أوراق تجارية.
- حسابات جارية مدينة بضمان بضاعة.
- حسابات جارية مدينة بصناديق أخرى.
- حسابات جارية مدينة مصمونة بإمضاء صامن أو كفيل.

ثالثاً : الحسابات الجارية المؤقتة :

يفتح هذا النوع من الحسابات للعمليات المؤقتة التي يقوم بها البنك لحساب العملاء، وأمثلتها شراء أوراق نقدية - صافي الكمبيالات المحصلة إستبدال الأوراق النقدية الناقصة ... إلخ.

التقسيم الثاني :

١ - الحسابات الجارية الفردية:

وهو الحساب الذى يفتح للأفراد كالتى يفتحها التجار و لمهندسون و لمحامون والأطباء والمحاسبون ... إلخ.

٢ - الحساب الجارى المشترك:

يفتح هذا الحساب لشخصين أو أكثر تربطهم صلة القرابة أو المشاركة وكلاهما يصبح له الحق فى سحب لشيكات إما عنقودين أو مجتمعين فلو افترضنا أن شخصاً متروحاً سافر للخارج تاركاً أسرته، فحتى يمكن لأسرته أن تقوم بالسحب من حسابه بالبنك فإنه يفتح حساباً حارياً مشتركاً له ولزوجته وذلك حتى تتمكن الزوجة من سحب ما يلزمها من الحساب الجارى أثناء غياب زوجها، مثل هذا الحساب يستلزم وجود صورة لتوقيعهما نوضع ضمن مستندات فتح الحساب الجارى وقد يشترط فى هذا الحساب تحديد مبلغ معين يكون من حق أحدهما أن يسحبه خلال مدة معينة وكذا يرس الطريقة التى يقسم على أساسها الرصيد فى حالة وفاء أحدهما، أما بالنسبة لإجراءات فتح الحساب فتتبع نفس الطريقة المتبعة سابقاً.

٣ - الحساب الجارى لشركات التضامن والتوصية البسيطة:

عندما ترغب شركة تضامن أو توصية فى فتح حساب جارى فإن البنك يطالبها بإثبات وجود شخصيتها لمعنوية وذلك عن طريق إيداع صورة رسمية من عقد الشركة وكذا نسخة من الحريدة لتى نشر بها ملخص العقد، كما يطالب البنك الشركة بإقرار يلزمها بحضرة عن أى تعديل فى عقد الشركة.

٤ - الحساب الجارى للشركات المساهمة:

قبل أن يوافق البنك على فتح حساب جارى لشركة مساهمة فإنه يطلبها بما يثبت شخصيتها لمعنوية ويحقق من مدى استيفائها للشروط القانونية كما يطلب من البنك الشركة بالعقد الإبدائى والنهائى ولائحتها الدخلى وعدد "لوقائع المصرية" المنشور بها المرسوم الجمهورى بتكوين الشركة وكذا محضر مجلس الإدارة

الذى قرر فيه الأعضاء فتح الحساب الجارى لدى البنك مع تبيان من لهم حق التوقيع على الشركة.

ويشترط البنك أيضاً على الشركة أن توافيه بكل التعديلات التى تطرأ عليها وكذا القرارات التى يصدرها المجلس وتتعلق بالحساب الجارى.

٥ - الحسابات الجارية للنوادي والنقابات والإتحادات والجمعيات:

يقدم النادي أو الجمعية أو النقابة ما يثبت الشخصية المعنوية وما يثبت أيضاً صحة التكوين وكذا ما يثبت تسجيلها لدى الجهات الرسمية موضحاً رقم القيد وتاريخه، على أن تقدم جميع هذه المستندات قبل فتح الحساب الجارى. ويشترط لبنك أيضاً تقديم صورة من محضر مجلس الإدارة الذى قرر فيه فتح الحساب الجارى وكذا صور توقيعات من لهم حق التوقيع عنه.

٦ - الحساب الجارى للمصالح الحكومية وإداراتها:

تقوم المؤسسات والمصالح الحكومية بفتح حسابات جارية بالبنوك لتودع بها إيراداتها خصوصاً وأن اللوائح لمالية تقضى ألا يحتفظ الصراف فى خزانة المصلحة أو المنشأة بدين مبالغ بل ينبغي أن تتم عملية التوريد يوماً بيوم، تحسباً لمخاطر السرقة أو الحريق - وقد حصص البنك الأهلى فروعاً بالمحافظات يطلق عليها فروع الشيكات الحكومية لإيداع أو صرف الشيكات المسحوبة لصالح الآخرين، وفى هذه الحالة تحيط المصالح الحكومية فرع البنك عنماً بمن لهم حق التوقيع على الشيكات. وعندما تتم عملية سحب لحساب الأفراد أو الهيئات لسداد متطلبات حكومية ترسل المصلحة إشعاراً للبنك بالمبالغ المسحوبة على ألا يقوم البنك بصرف أى شيكات إلا بعد وصول الإشعار وذلك بالنسبة للمبالغ التى ترصد على الخمسين جنيهاً.

٧ - الحسابات الجارية للبنوك المحلية:

نظراً لوجود تعامل مستمر بين البنوك وبعضها، وأيضاً بين المراكز الرئيسية والفروع تقوم البنوك بفتح حسابات جارية بينها وبين فروعها وبين بعضها، فقد يطلب بنك الإسكندرية مثلاً من بنك مصر أن يدفع له بواسطة أحد فروعها فى

أحد المدس التي لا يوجد بها فروغ له مبلغاً معيناً على أن يقيد هذا المبالغ من حسابيه الحارى ويندبب رصيد هذا الحساب زيادة ويقصداً تبعاً للمعاملات المستمرة بين كلا لىكبن، وقد تسووح بعض البنوك على بعضها أو على فروغها شيكات مصرفية تدفع لصالح عملائها ولذ ينغى على البنك أن يحتفظ بمووج توقيع العاملين الذين لهم حق التوقيع على مثل هذه الشيكات.

٨ الحسابات الجارية للمراسلين:

هذا النوع من الحسابات يشبه إلى حد كبير النوع السابق، وإنما الفرق بينهما فى أن العلاقة هنا تكون بين بنك محلى وآخر خارجى (المراسل) ولاند للبنك المحلى أن يحتفظ بحسابات جارية مع المراسلين لأنه كما يكلفه بدفع مبالغ معينة إلى أشخاص يقيمون بهذه البلاد فى هذه البنوك تطالبه بدورها بدفع مبالغ إلى عملائها عند ريارتهم للدولة التابع لها لذك كسياح أو كرجال أعمال.

طريقة فتح الحساب الجارى:

- تختلف طريقة فتح الحساب الجارى حسب نوعية العميل (فرداً أو شركة) ونوصح فيما بلى خطوات فتح الحساب الجارى للعملاء والتي تتمثل فى الآتى :
- يقوم العميل بملاء طلب كتابى يشتمل على: إسم الطالب، جسينه، سوع الحساب، المهنة، العنوان، محل الإقامة، إسم المزكى وعنوانه، امضاء الموظف المختص، إمضاء العميل، تاريخ التحرير، شروط عامة.
- بعد تقديم العميل لطلب فتح الحساب الجارى يقوم البنك بالاستعلام عنه من حيث المركز والسمعة التجارية.
- بعد موافقة البنك على فتح الحساب الجارى يقوم العميل بملاء (قيشة لتوقيع) موضحاً عليها توقيعين له، أحدهما بالكامل والأخير مختصر للرجوع إليهما عند التعامل مع البنك.

- يقدم طالب فتح الحساب المبلغ المتفق عليه كدفعة أولى وذلك بعد موافقة البنك على فتح الحساب.
- يحرر البنك حافظة (قسمة إيداع) من أصل وصورتين يوقعهم العميل بإمضائه وتسلم صورة منها بعد دفع قيمتها في الخزينة وتعتمد الصورة من البنك ولا يوضع عليها طابع.
- بعد ذلك يفتح البنك للعميل صفحة في دفتر أستاذ العملاء يبين فيها اسمه وعنوانه ورقم حسابه ونوعيته (مدير أو دائن) ومعدل الفائدة لدائنة والمدينة وتاريخ فتح الحساب، على أن تقيد في هذه الصفحة المسحوبات والإيداعات وصافي الأرصدة حسب تتابع تواريخها.
- يطالب العميل من البنك تسليمه دفتر شيكات ليستعمله في إجراء عمليات لسحب، ويقوم البنك بإرسال دفتر الشيكات في خطاب موصى عليه ويبدله إيصال بإسليم الدفتر وأن البنك غير مسئول عن هذه الشيكات إلا منذ ختام العميل له بإستلامه وله حق التوقف عن صرفها.
- يخصم البنك ثمن الدفتر ومصاريف البريد من حساب العميل الحارى على أن يفيد فى كشف الحساب الجارى المرسل له كل سنة أشهر .

الإيداع بالحساب الجارى:

للإيداع بالحساب الجارى تتع الخطوات التالية:

- يملأ العميل قسمة إيداع من أصل وصورتين كما فى بعض البنوك.
- ترسل القسمة (الأصل والصورتين) إلى الخزينة حيث يقوم العميل بدفع المبلغ الموضح فيها.
- يوقع الصراف على قسمة الإيداع (الأصل والصورتين) بما يفيد إستلامه المبلغ المتبث بها.

- يرسل الأصل و الصورة لمس له حق التوقيع عن البنك (وكيل البنك) لمراجعتها واعتمادها ثم ترسل إلى قسم الحسابات الجارية.
- يسلم قسم الحسابات الجارية صورة لقسيمة للمودع كإيصال بالمبلغ بعد حتمها بحتم البنك.
- يحتفظ البنك بالأصل ليقيم بالفيد بموجبه بالدفاتر.

إقفال الحساب الجارى:

قد يرغب أحد طرفى التعامل فى الحسابات الجارية الوقوف على مركزه المالى فى تاريخ معين لترصيد الحساب الجارى (إقفاله) ويتم الإقفال بالطريقة المستقيمة (طريقة المبالغ) أو بطريقة لأرصدة (الهمبورية).

أ - الطريقة المستقيمة:

وهنا يقسم الحساب إلى طرفين أحدهم مدين و الآخر دائن ويقسم كل جانب إلى سنة مواضع هي:

- موضع لتاريخ البدء: وهو التاريخ الذى تقيد فيه العمليات لنقدية و لمالية سواء كانت مدينة أو دائنة.
- موضع للمبالغ: ويسجل فيها المدائع المودعة والمسحوبة.
- موضع للبيان: حيث يوضع أمام كل مبلغ نوع عملية الفيد.
- موضع لتاريخ الإستحقاق: ويظهر فيها تاريخ سريان الفائدة على المبالغ.
- موضع لعدد الأيام: حيث تظهر فيها المدة المحصورة بين تاريخ الإستحقاق وتاريخ الإقفال.
- موضع لأرقام المبالغ: وهى عبارة عن حصن ضرب كل مبلغ فى مدة الإستثمار، وبعد ملء البيانات السابقة تقوم بتجميع أرقام المبالغ فى كل جانب على حدة وتحديد رصيد الرقم أو على كل جانب على حدة فى حالة إختلاف معدل الفائدة، ثم يتم ترصيد جانبي المبالغ بيوم إقفال الحساب (مع ملاحظة أنه فى لحسابات الجارية بدون فوائد يتم تصوير لحساب حصى العمود الثالث).

ب - طريقة الأرصدة الهمبورية:

وسميت بهذا الاسم لأن أول إستخدامها كن في مدينة همبورج بألمانيا، وهذه الطريقة هي الطريقة المستخدمة في معظم البنوك وفيها:

١ - تقيد المبالغ الدائنة والمبالغ المدينة في كشف واحد في موضعين مستقلين مرتبة حسب تواريخ الإستحقاق.

٢ - يحسب رصيد المبالغ أو لا بأول بعد كل عملية إيداع أو سحب.

٣ - تحسب المدة الدورية من تاريخ إستحقاق العملية إلى تاريخ إستحقاق العملية التي تليها مباشرة والمدة بالنسبة لآخر عملية تحسب من تاريخ إستحقاقها إلى تاريخ إقفال الحساب.

٤ - تستخرج الأرقام وفقا لكل رصيد بضرب الرصيد في المدة المقابلة له.

٥ - إذا كان المعدل مشتركاً ترصد لأرقام ومنها تحسب الفائدة وتضاف في مكانها الطبيعي في موضع الحركة ثم يستخرج الرصيد النهائي.

٦ - إذا كن هناك معدلات فتجمع الأرقام في كلا الموضعين وتحسب الفائدة لكل من النوعين ثم يستخرج رصيد الفائدة ويوضع في الجانب الطبيعي له في موضع الحركة ويستخرج الرصيد بعد ذلك.

السحب من الحساب الجارى:

عندما يرغب أحد العملاء في سحب جزء من ماله المودع لدى البنك فإنه يتبع إحدى الوسائل التالية:

السحب بشيك.

- السحب بإيصال صرف.

السحب بأمر دفع.

- السحب بموجب ماكينة الصرف.

أولاً: السحب بموجب شيكات:

الشيك عبارة عن أمر يصدره الساحب (صاحب الحساب الجارى) للمسحوب عليه (البنك) بأن يدفع المال فى تاريخ معين لشخص ثالث (المستفيد) ويمكن لهذا المستفيد تطهير الشيك الشخصى لشخص آخر بالنسبة لأنواع معينة من الشيكات.

أنواع الشيكات:

- أ - الشيك الإئتمنى: عبارة عن شيك لأمر أو لإذن شخص معين ويكتب على هذا الشيك اندفعوا لأمر المستفيد و تحت إيدنه وهذا الشيك يمكن تطهيره لشخص آخر.
- ب - الشيك الإسمى: عبارة عن شيك يعبر فيه إسم المستفيد ولا يذكر فيه أن الشيك يدفع لإذن أو لأمر ومثل هذه الشيكات لا يمكن تطهيرها للغير. وهذا النوع من الشيكات لا يعتبر صمم الأوراق التجارية نظراً لعدم قابليته للتداول.
- ج - الشيك مقبول الدفع: عبارة عن شيك عادى إلا أن الساحب يشترط أن يعتمد البنك ويؤشر عليه بذلك قبل أن يقدم الشيك للمستفيد وذلك حتى يطمئن المستفيد إلى حصوله على قيمة الشيك عند تقديمه للبنك إذ أن البنك لا يقوم بإعتماد الشيك إلا بعد التحقق من كفايه رصيد الساحب وصحة توقيعه.
- د - الشيك المصرفى: عبارة عن أمر يصدره الساحب (لبنك المراسل) إلى المسحوب عليه (البنك المرسل إليه) بأن يدفع مبلغاً معيناً من المال إلى شخص معين (المستفيد) وهو حامل الشيك، وتنتشر الشيكات المصرفية من البنوك بواسطة الأشخاص الذين يرعبون فى تحويل مبلغ معين من الفود إلى مكان آخر.
- هـ - الشيك المسطر: حرى العرف أن الشيكات تدفع إلى المستفيد أو المظهر إليه الأخير عندما يقدمه للبنك ولكن بالنسبة للشيك المسطر لا يجوز صرفه إلا للبنك، أى أن المستفيد لا يستطيع أن يقدم الشيك المسطر للبنك للمسحوب عليه، ويحصل على قيمته قداً ولكن يمكن أن يقدم الشيك إلى البنك الذى يتعامل معه ليحصله له ويدفع المبلغ أو يقيده ضمن حسابه الجارى والتسفير قد يكون عاماً إذا ما وصعنا خطين متوازيين على وجه الشيك وقد يكون خاصاً إذا وضعنا بين الخطين المتوازيين إسم بنك معين.

و - الشيك الدائري: هو الشيك الذى ينعهد البنك بدفع قيمته فى كل الفروع التابعة له، ويلزم أن يكون لشيك الدائري معتمداً حتى يمكن وفائه فى أى فرع من فروع البنك.

ز - الشيك ذو النسخ المتعددة: لا يعمل بهذا النوع من الشيكات إلا بالنسبة للشيكات المسحوبة من دولة لأخرى عبر البحار - فقد حدثت بعض المخاطر للباخرة أو الطائرة التى تنقل البريد الذى من بينه الشيك، وفى هذه الحالة يصير الشيك ويتعطل الصرف، وبغاديا لتعطيل الصرف يقوم الساحب بعمل عدة صور من الشيك يرسل بعضها بالباخرة والناحية بالطائرة والثالثة عن طريق لمر شرطة أن ترقم حتى إذا ما سدد بعضها أنطل أثر السح الأخرى.

ح الشيك ذو الإخطار: فى هذا النوع من الشيكات يتفق كل من الساحب والمسحوب عليه (البنك) على ألا يسدد إلا بمقتضى إخطار يصل مقدماً للبنك، وجميع الشيكات الحكومية التى تسحبها الحكومة على البنك من هذا النوع إعانة فى الحيلة والدقة.

ثانياً: السحب بموجب أوامر الصرف:

قد يعهد العميل فى بعض الأحيان دفتر شيكاته أو قد ينتهى دفتر الشيكات فجأة قبل أن يحصل على دفتر جديد، فإذا ما رغب العميل فى سحب حراء من أمواله فى عيب دفتر الشيكات فإنه يستعمل أمر الصرف الذى هو عبارة عن خطاب على ورقة عادية تقدم للبنك، ويشتمل الخطاب على نفس النيات التى فى الشيك كما ينصق عليها طابع.

ثالثاً: الصرف بإيصالات الصرف العادية:

فى حالة ما إذا كان العميل هو الذى سيقوم بالسحب من حسابه بنفسه فإنه يفصل لسحب عن طريق إيصال الصرف، وإجراء عملية الصرف يطلب العميل من الموظف المختص إيصال صرف يملأ بياناته الموظف ثم يوقع العميل عليه وبصع طابع الدمغة، ويتم الصرف بمقتضاه.

رابعاً: عمليات التحويل:

إذا رغب عميل ما في تحويل مبلغ من المال من حسابه الجارى إلى حساب عميل آخر في نفس البنك فعليّه أن يكتب طلباً يبين فيه ما يلى:

المبلغ المطلوب تحويله اسم ورقم الحساب الجارى لكلا العميلين المحول والمحول إليه بعد ذلك يقوم موظف الحسابات الجارية بعمل إشعار خصم مـ ر أصل وصورة، ترسل الصورة إلى العميل الذى أمر بالتحويل ويستخدم الأصل كمستند للتقيد بالدفاتر - وفى نفس الوقت يعمل إشعار إضافة بنفس المبلغ من أصل وصورة أيضاً، بحيث يرسل الأصل إلى العميل المستفيد (المحول إليه) وتستخدم الصورة كمستند للتقيد بموجبها فى الدفاتر .

ثم ترسل الإشعارات إلى قسم المراجعة لمراجعتها وحفظها مع بقية المستندات.

المصادقة على كشف الحساب الجارى:

يرسل البنك رفق كشف الحساب خطأً يبين فيه رصيد العميل، حتى يتمكن الأخير من مراجعة ما جاء به ثم يقوم بالتوقيع بما يفيد صحة الحساب، وإذا لم يرد العميل على البنك معنى ذلك موافقة ضمنية على ما جاء بكشف الحساب وقد تطلب بعض البنوك إرسال المصادقة إلى المراجع الخارجى.

قفل الحساب الجارى:

المقصود من قفل الحساب الجارى هو تصفيته بهئياً ورد الرصيد الدائى للعميل أو مطالبته بالرصيد المدين إذا كان الرصيد مديناً، ومن حق كلا الطرفين العميل والبنك طلب قفل الحساب الجارى.

ثانياً: قسم خطابات الضمان:**تعريف خطابات الضمان:**

خطاب الضمان عبارة عن خطاب صادر من البنك بناء على طلب عميله لصالح جهة يرتبط بها العميل ويتعهد البنك بمقتضاه أن يضمن عميله لدى المستفيد خلال مدة معينة يتم تحديدها برضاء الطرفين.

وتنقسم خطابات الضمان إلى خطابات ضمان ابتدائية وخطابات ضمان نهائية وإليك بيان كل منهما:

خطابات الضمان الابتدائية :

تطلب المصالح الحكومية والهيئات والمؤسسات العامة ممن يتقدمون من التجار و لمتعهدين والمقاولين بعطاءات في المناقصات التي نطرحها أن يرفقوا بعطاءاتهم تأميناً بوازي ٢% من قيمة العطاء. والغرض من تقديم التأمين هو التأكد من جدية تقديم العطاء أولاً، ويعتبر هذا التأمين بمثابة تعويض إذا أحل المتعهد أو المقاول بالتزامته ولم يعم بتوريد ما تعهد به أو تنفيذ الأعمال خلال المدة المحددة، ولما كان تقديم هذه التأمينات نقداً يؤدي إلى تحميد جانب كبير من رؤوس الأموال لهؤلاء التجار والمقاولين دون استثمار، لهذا فإن البنوك تقدم لمثل هؤلاء التجار والمتعهدين خدمة كبرى فتسمحهم خطابات ضمان بقيمة التأمين المطلوب ويشترط طبقاً لللائحة المناقصات والمزايدات ألا تقل قيمة خطاب الضمان عن ٢٠ جنيه وألا يقل مدة سريان معول الخطاب عن ٣٠ يوماً على الأقل بعد إنتهاء المدة المحددة لسريان العطاءات، ويحضع خطاب الضمان لرسم دمغة نوعي، وثمة مبرة أخرى لخطابات الضمان أنه لا يجوز الحجز لمعرفة العير على خطابات الضمان عن التأمينات المؤقتة والنهائية لأنها عبارة عن ضمانات شخصية تقدمها المصارف عن أصحاب العطاءات والمتعهدين.

صور غطاء خطابات الضمان:

تقدم البنوك خطابات الضمان للارمة لعمالئها من المقاولين بشرط الحصول منهم على تأمين أو غطاء الضمان المقدم من البنك بأحد الصور الآتية:

- ١ - غطاء نقدي: ويدفع العميل المقاول الصادر الضمان لصالحه قيمة العطاء النقدي لخطاب الضمان بالكامل أو بنسبة مئوية من قيمته أو يخصم هذا المبلغ من حسابه الجاري طرف البنك ويودع في حساب مودعي تأمينات خطاب الضمان.
- ٢ - غطاء عيني: وقد يودع العميل أوراق مالية مملوكة له كغطاء للضمان بشرط أن تعادل قيمتها لتسليفية قيمة خطاب الضمان الصادر لصالحه.

٣ - بدون غطاء: وقد يغطي البنك خطابات ضمان لبعض عملائه ممن يتمتعون بثقة لبنك بدون غطاء وذلك في حالات نادرة.

إجراءات إصدار خطابات الضمان وتنفيذها :

- يحرر للعميل نموذج يطلب إعطائه خطاب ضمان يحدد نوعه وقيمه واسم المستفيد والمدة التي يسرى فيها خطاب الضمان مع تعهد العميل بسداد قيمة الخطاب عند أي طلب ودون أي معارضة منه عند طلب المستفيد ذلك. وقد يطلب للعميل من البنك فتح إتمادات الضمان اللازمة له في حدود مبلغ معين يتفق عليه.
- يقوم قسم خطابات الضمان بالبنك بإجراء الاستعلام اللازم عن مركز العميل وبعده لنتيجة الاستعلام يقوم لبنك بالموافقة أو رفض طلب العميل.
- في حالة موافقة البنك تحدد الموافقة نوع الضمان الذي يقدمه العميل وقيمه، وقد يوافق البنك للعميل على فتح إتمادات لخطابات الضمان في حدود مبلغ معين فيوقع العميل على عقد لدى البنك يحق للعميل بموجبه الحصول على خطابات الضمان اللازمة لأعماله في حدود المبلغ المعين الذي وافق عليه البنك مقابل قيام لبنك بإحتساب نسبة مئوية من قيمة الخطابات لمقدمة له كغطاء له خصم من حساب العميل الجاري لدى البنك وقد يوافق البنك على قبول الغطاء في صورة أوراق مالية يحصل على تنازل عنها من العميل ليتمكن للبنك إستخدامها عند اللزوم.
- يتقاضى البنك عمولة على خطابات الضمان بواقع ١% على كل مدة (ثلاثة أشهر) بالنسبة لخطاب الضمان الإبتدائي وبواقع ٠,٥% عن كل مدة أو كسورها بالنسبة لخطاب الضمان النهائي.
- يصدر خطاب الضمان المطلوب محدداً القيمة والمدة التي يسوى فيها واسم المستفيد ويصدر من أصل و عدة صور فيسلم "الأصل للعميل ليقدمه للمستفيد ويرسل البنك صورة إلى المستفيد أيضا للتأكد، وتودع صورة في ملف العميل وترسل صورته إلى قسم الحسابات الحارية لخصم الغطاء والعمولة من حساب العميل. وفي حالة

* يتم تعديل هذه النسب حسب ظروف كل بنك والسياسة الائتمانية العامة للبنك المركزي.

صدور خطاب الضمان من فرع البنك وترسل صورة أو أكثر إلى المركز الرئيسي للبنك ليتمكن مراقبة خطابات الضمان الصادرة من لبنك في حدود القيمة المصرح بها للبنك من وزارة الإقتصاد ويصدر كل خطاب ضمان صادر عن البنك على فقرة بهذا المعنى.

• بعد إصدار خطاب الضمان يسجل في الدفاتر الآتية بقسم خطابات الضمان:

أ - دفتر إصدار خطابات الضمان المصدرة حيث تسجل بيانات كل خطاب ضمان في مواضع الدفتر وهي تاريخ صدوره - إسم الجهة طالبة الخطاب - المستفيد - قيمة الخطاب - قيمة العطاء ونوعه - تاريخ إنتهاء الخطاب.

ب- يحتفظ قسم خطابات الضمان بدفتر أستاذ مساعد يخصص فيه بطاقة لكل عميل يصدر لصالحه والخطابات الملعاة والرصيد كما يسجل فيه كذلك العطاء الذي يودعه العميل عن الخطابات الملعاة ويمكن مطابقة مجموع بيانات بطاقات العملاء مع مجموع مواضع دفتر خطابات الضمان المصدرة.

• قد يحتاج الأمر تعديل خطاب الضمان الصادر من حيث القيمة أو المدة فيقدم العميل بطلب التعديل اللازم إلى البنك فيعمل له خطاب ضمان جديد بالتعديلات المطلوبة ليحل محل خطاب الضمان الأول.

وينبغي ذلك تعديل العطاء والعمولة وإذا كان التعديل المطلوب يختص بمدة سريان الخطاب قبل البنك يصدر خطاب بإمتداد مفعول خطاب الضمان الأول ويتقاضى البنك العمولة المستحقة له عن المدة الجديدة.

• إذا نقص العميل إلتزاماته مع المستفيد في خطاب الضمان فإن الأخير يطلب من البنك صرف قيمة خطاب الضمان له فيخطر البنك العميل للتقاضي مع المستفيد، فإذا لم يتفق فإن البنك يقوم بدفع القيمة التي يطلبها المستفيد في حدود قيمة خطاب الضمان مقابل إسترجاع خطاب الضمان، ويرجع بالقيمة على عميله فيحرر إشعار خصم بها يتم بموجبه الخصم من حساب العميل الجارى لدى البنك.

خطابات الضمان النهائية:

عندما يرسو على أحد المتعهدين والمقاولين عطاء توريد أو مناقصات أشغال عامة، يطلب منه أن يقدم تأمياً ١٠% من القيمة الكلية لعطائه ويمكن أن يقدم هذا التأمين على شكل خطاب عن المدة المحددة لإنهاء العقد مضاف إليها ثلاثة أشهر على الأقل إلا إذا اتفق على غير ذلك ويجب على المصرف الصادر منه الخطاب أن يكتب إقراراً بأنه لم يتجاوز الحد الأقصى المسموح للكفالات. لم يخص للمصرف بها من وزارة الاقتصاد ويخضع الخطاب لرسم دمعة نوعي.

ويجب ألا تقترن الخطابات بأي قيد أو شرط، وأن يقر المصرف بأنه يصع نحت أمر الوزارة المحتصة أو المصلحة مبلغاً يوازي التأمين وأنه مستعد لأدائه بأكمله عند أول طلب منها دون أية معارضة من المتعهد.

ويجب على المصرف أن يقوم بتأييد خطاب الضمان منه ويقدم هذا التأييد رأساً إلى الوزارات أو المصالح أو الهيئات الصادر لصالحها هذه الخطابات.

ثالثاً : قسم الأوراق التجارية:

تتخصص أهم أعمال هذا القسم في:

- تحصيل الكمبيالات والشيكات.
- خصم الكمبيالات والشيكات.
- التسليف بصمان الكمبيالات.
- فتح الإعتمادات المستندية التي قد سبق وتكلمنا عنها.

تحصيل الكمبيالات والشيكات:

أولاً: تحصيل الكمبيالات:

تعتبر هذه الخدمة من أحل الخدمات التي يقوم بها البنك خاصة في حالة وجود المدين والدائن في بلدين متباعدتين، مع صعوبة انفاق تواجدهما يوم تاريخ الإستحقاق في مكان واحد كما أن تكلفه انتقال أحدهما قد تزيد عما يتقاضاه لبنك كعموله طبر القيام بعملية التحصيل.

ولكى تتم عملية التحصيل تتم الخطوات التالية.

- ١ - يتم تظهير الكمبيالات لأمر البنك بواسطة العميل.
 - ٢ - ترفق الكمبيالات بحافظه تحصيل كمبيالات تسلم للبنك وإليه صورة منها.
 - ٣ - يسلم البنك إلى العميل إيصالاً مؤقناً بعد التحقق من صحة البيانات الواردة في الكمبيالات وتوافر الشروط القانونية اللازمة لإعتبارها أوراقاً تجارية.
 - ٤ - بعد التأكد من صحة البيانات السابقة يرسل البنك إيصالاً رسمياً للعميل مقدم الكمبيالات.
 - ٥ - في يوم الإستحقاق يتوجه المحصل إلى المسحوب عليه، فإذا أن يدفع المدين قيمة الكمبيالة أو لا يدفعها إذا كانت الكمبيالة محببة أى تدفع في نفس ليد، أما إذا كانت الكمبيالة غير محببة فإن البنك بخطر المسحوب عليه قبل ميعاد الإستحقاق بسعة أيام بخطاب يذكره فيه بحلول الإستحقاق ويطالعه بالدفع.
 - ٦ - في حالة تحصيل قيمة الكمبيالة أو الكمبيالات يضرب البنك قيمة التحصيلات إلى حساب جارى العميل بعد خصم عمولته وكافة المصاريف ويخطر البنك العميل ويرسل له إشعار إصدقة (أما إذا لم يكر له رصيد فيرسل له البنك شيك بالملع المنكور).
 - ٧ - في حالة رفض أو توقف المسحوب عليه عن دفع قيمة الكمبيالة المحببة عند إستحقاقها، فإذا أن يعمل بروتستو أو يكون قد تلقى تعليمات من عميله بألا يعمل البروتستو لأن في هذا إصرار بمصلحة الطرفين وعلى كل لاند أن بخطر البنك العميل طالب التحصيل بموقف المسحوب عليه من الدفع أو عدمه.
- أما إذا كان من المعروف أن البنك يقوم بعمل البروتستو فإن هذا يتم مباشرة عند إستحقاقها وإصدقة يوم المهلة المسموح به قانوناً.
- الخطوات العملية التى يتبعها قسم الكمبيالات بالبنك عند قيامه بعملية تحصيل الكمبيالات والدفاتر المستخدمة في سبيل ذلك:

(أ) يومية الكمبيالات*:

تقسم يومية الكمبيالات إلى قسمين (وارد) و (صادر) تفيد قسّى الجانب لأيمس الكمبيالات المستلمة وفي الجانب الأيسر تفيد لكمبيالات المدفوعة تقدماً أو بالحسابات، وكذلك الكمبيالات المرعدة للعملاء أى الكمبيالات لصادرة.

ويندعى جمع كلا الحائرين فى اليومية فى نهاية كل يوم ومطابقة الحركة مع المركز ليو مى للكمبيالات الذى يبين حركة الكمبيالات اليومية.

ويقوم رئيس قسم الكمبيالات بتسجيل عدد وقيمة الكمبيالات يومية الكمبيالات من واقع الخطابات المرفقة بم تسلم الكمبيالات بعد ذلك لموظف الكمبيالات الذى يتولى إجراء باقى القيود.

(ب) قسائم الكمبيالات:

يقوم موظف الكمبيالات بإعداد قسيمة لكل كمبيالة إذا كان المسحوب عليه فى نفس الجهة الكائن بها الفرع، أو فى جهة أخرى حيث توجد فروع البنوك المحلية مبنياً بهذه القسائم الرقم والقيمة وتاريخ الإستحقاق وإسم الراسل وإسم المسحوب عليه وعنوانه وتعليمات إجراء البروتستو من عدمه وكيفية التصرف فى حصيلة الكمبيالة.

ويتعين على موظف الكمبيالات إدراج أية تعديلات نظراً على التعليمات الواردة بهذه القسائم، على أن تراجع تلك التعديلات بمعرفة موظف مسئول ويؤشر عليها بذلك.

(جـ) دفتر أستاذ العملاء:

يفتح كل عميل يقوم بإرسال كمبيالات للتحصيل حساب بهذا الدفتر ويلاحظ أنه يخصص سجل للعملاء العاديين وآخر لفروع البنك فى البلاد الأخرى.

يتولى الحاسب الآلى لأن فى كل بنك عمل يومية وقسائم للكمبيالات وتسجّلها فى سجل لأستاذ العام وسجل الإستحقاقات مع لمتابعة اليوميه بحسب تواريخ الإستحقاق.

وعند الإنتهاء من إعداد فساتم الكمبيالات ومراجعتها يقوم الموظف المختص بقيد الكمبيالات في حساب كل عميل من واقع هذه الفساتم وتدرج جميع التفصيلات في الموصع المعدة لذلك ثم تراجع هذه القيود مع يومية الكمبيالات في نهاية اليوم. ويستتر من هذا الدفتر جميع الكمبيالات المدفوعة أو المرتدة في نفس اليوم وترجع لقيود يومياً مع كشف الكمبيالات المدفوعة أو المرتدة.

(د) دفتر الإستحقاقات:

هذا الدفتر يشتمل على أوراق سائبة (غير مثبته) ومقسم إلى عشرين شهراً به من الأوراق ما يكفي جميع أيام السنة.

وتقيد في هذا الدفتر جميع الكمبيالات المسحوبة على مدين في نفس الجهة التي بها الفروع أو الجهات الأخرى التي توحد بها توكيلات للبنك أو فروع البنوك المحلية الأخرى، كل كمبيالة طبقاً لتاريخ استحقاقها ويتم لقبد بموجب القسام المرفقة بالكمبيالات.

ويسجل مجموع الكمبيالات كل يوم عاداً بقيمة خلف المركز اليومي للكمبيالات تحت عنوان (كمبيالات أودعت بمحفظة الكمبيالات).

ويؤشر رئيس الكمبيالات أمام كل كمبيالة بما يفيد أن الكمبيالات قيدت في التاريخ الصحيح لإستحقاقها.

(هـ) سجل الكمبيالات المرسلة للفروع أو البروتستو:

تقسم الكمبيالات التي تكون مسحوبة للدفع في جهات أخرى إلى صنفين:

١ - كمبيالات مسحوبة على مدينين في جهات توحد بها فروع البنك.

٢ - كمبيالات مسحوبة على مدينين في جهات توحد بها فروع لبنوك أخرى

وفي الحالة الأولى ترسل الكمبيالات مع قسائمها إلى توكيلاتنا في هذه الجهات مبيناً بالقسام جميع التعليمات اللازمة.

أما في الحالة الثانية ترسل الكمبيالات رفق خطاب إلى فروع البنوك المحلية الأخرى مع التعليمات اللازمة.

ويجب متابعة ورود إفادة الإستلام عن الكمبيالات المرسله بكل دقة وإتبات تاريخ الإفادة في موضع تصدق إلى السجل المذكور والتأكيد عليه من موظف مسئول كما يقيد في هذا السجل أيضاً الكمبيالات المرسله للبروتستو.

(و) محفظة الكمبيالات:

تودع الكمبيالات بالمحفظة بطريقة يسهل معها سحب أى كمبيالة عند الحاجة إليها إذ تقسم إلى اثني عشر شهراً وتحفظ كمبيالات كل شهر مرتبة تبعاً لتاريخ استحقاقها دخل ملف أو أكثر في القسم الخاص بذلك الشهر من المحفظة.

والكشوف المستعملة في معالجة الكمبيالات هي:

- ١ كشف الكمبيالات نقداً.
- ٢ كشف الكمبيالات المسددة عن طريق حسابات.
- ٣ - الكمبيالات المرتجعه.

ونعد صافي حصيلة هذه الكمبيالات لحساب العملاء وتستعمل أصور هذه الكشوف كمستند حسابات وتحفظ مع مستندات اليومية.

ويتم تسوية الكمبيالات لمدفوعة بإضافة حصيلتها في اليوم التالى لتحصيلها.

ثانياً : تحصيل الشيكات:

لتحصيل الشيكات تتبع الإجراءات الآتية:

- ١ - يظهر لعميل الشيك لأمر البنك.
- ٢ وقد يذكر لمظهر في التظهير أن القيمة للفيد بحسابه الجارى أو للتحصيل.
- ٣ - وتقدم الشيكات للتحصيل بموجب "حافطة تحصيل شيكات" تعمل من صورتين صورة بوقعها الموظف الذى يستلم الشيكات وتسلم للعميل بدلا من الإيصال وتحتوى الحافطة على البيانات الهامة فى الشيك.

٤ - بعد تحصيل قيمة الشيكات يخطر البنك عميله عن طريق إرسال إشعار إضافة لإيصال قيمة الشيكات المنحصلة.

٥ - لا تتقاضى البنوك عادة من عملائها عمولة تحصيل على الشيكات المسحوبة على البنوك الأعضاء في غرفة المقاصة في نفس البلد ولكنها تتقاضى مصروفات تحصيل في الوقت الذي تتقاضى هذه العمولة على تحصيل الشيكات المسحوبة على البنوك من غير أعضاء غرفة المقاصة وعلى الشيكات المسحوبة على الفروع بالأقاليم.

ثالثاً: خصم الكمبيالات والسندات الإذنية:

نظراً لحاجة التاجر دائماً للقيد بين يديه، ولأن سرعة دوران المال أفيد من الإنتظار حتى يحل ميعاد استحقاق الكمبيالات، أو السندات الإذنية التي في حوزته، فإنه يلجأ إلى البنك لخصمها أو قطعها للحصول على نقد حاضر.

وحين يخصم التاجر هذه الأوراق في البنك فإنه لا يحصل على قيمتها الإسمية ولكنه يحصل على قيمة بورصة بعد خصم فوائد عن المدة المحصورة بين تاريخ قطع الكمبيالة وتاريخ استحقاقها بالإضافة إلى العمولة ومصاريف التحصيل وحتى تتم عملية الخصم فلاند:

١ - أن يظهر على الكمبيالة لأمر البنك ويدون التطهير.
(ادفعوا لأمر البنك والقيمة وصلت نقداً)

التاريخ التوقيع

٢ - إن هذا التطهير ليس معناه إعفاء جميع لموقعين (المظهريين) عليها من المسؤولية إذا توقف المسحوب عليه عن الدفع في ميعاد الاستحقاق.

٣ - يظل قاطع الكمبيالة صامناً لقيمتها حتى يتم دفع هذه القيمة.

- ٤ - يقوم البنك المركزى بتحديد سعر خصم الكمبيالات طبقاً للقانون الأساسى ويتراوح هذا السعر بين ٥%، ٧% تبعاً لآتى:
- (أ) علاوة العميل بالبنك وحركة حسابه مع البنك.
- (ب) أهمية الورقة المخصوصة.
- (ج) سهولة إعادة خصم الورقة فى البنك المركزى.
- ٥ - تتراوح العمولة التى يتقاضاها البنك ما بين ١%، ٥% من القيمة الاسمية للكمبيالة.
- ٦ - يتقاضى البنك مصروفات أخرى عن عملية التحصيل (مصاريف انتقال محصلة)، وتكاليف لإخطارات التى يطالب فيها بدفع قيمة الكمبيالة أو اسند الإذنى، وأساس ذلك نسبة معينة تختلف من بنك لآخر.
- ٧ - يتم الخصم عن طريق إعداد حافظة خصم كمبيالات يعدها البنك وهذه الحافظة تشمل:
- (أ) القيمة الاسمية للكمبيالة.
- (ب) إسم المسحوب عليه والبيانات الخاصة به.
- (ج) مكار الدفع.
- (د) تاريخ الإستحقاق.
- (هـ) الأيام المحصورة بين تاريخ الخصم وتاريخ الإستحقاق مضافاً إليهم يوم المهلة، علماً بأنه إذا وقعت المهلة فى يوم إجازة فإنها تضاف إلى الأيام التى تحتسب عنها الفائدة.
- (و) حساب النمر.
- (ز) مصاريف التحصيل.
- ويظهر فى أسفل الحافظة مقدار "الأجيو بعناصره الثلاثة الفائدة والعمولة والمصاريف مطروحاً من مجموع القيمة الاسمية.

٨ - بعد خصم الأوراق التجارية يبادر البنك بحطّار المسحوب عليهم ببنقل ملكة الأوراق إلى البنك حسب الخصم وبنههم إلى مراعاة مواعيد الإستحقاق ودفع قيمة الأوراق للبنك في تاريخ إستحقاقها وبيرم البنك مع عمله إتفاقاً تحدد مدة الإعتماد وموعد بدء العمل به وقيمة الإعتماد وسعر الفائدة وكافة البيانات الخاصة بعمولة التحصيل ومصاريف التحصيل وغيرها.

وبعمل البنك بروتستو عدم دفع على كل ورقة يتوقف المسحوب عليه عن الوفاء بقيمتها في ميعاد إستحقاقها.

وظائف أخرى لهذا القسم:

١ - إتخاذ البنك محلاً مختاراً له لدفع الكمبيالة:

(أ) كثيراً ما يكتب المسحوب عليه على الكمبيالة عند قبولها ما يأتي : "مقبول الدفع في بنك مصر" ومعناها أن المسحوب عليه اتخذ من بنك مصر محلاً مختاراً لدفع قيمة الكمبيالة وذلك عند وجود حساب جارى له في البنك المذكور.

(ب) في هذه الحالة لابد أن يحظر المسحوب عليه البنك بهذا الإجراء لأن البنك غير ملزم قانوناً بدفعها لو كان للعميل رصيد كاف بالبنك إلا إذا أخطره العميل مقدماً بأمر كتابي بدفعها أو كان هذا الإذن مسبقاً وكتابياً أيضاً.

٢ - الحصول على توقيعات المدينين على الكمبيالة المقدمة للقبول:

يفنم البنك هذه الخدمة للعملاء الذين يقيمون بعيداً عن محل إقامة المسحوب عليهم بدلاً من تكبدهم مشقة السفر للحصول على قبول لمسحوب عليه.

فتاجر الأسكندرية مثلاً الذي يشحن بضاعة إلى القاهرة يسلم بوليصة الشحن والفاتورة وكمبيالة مسحوبة على تاجر القاهرة إلى فرع البنك في الأسكندرية، وهذا بدوره يرسلها إلى فرع لبنك بالقاهرة - والأخير بدوره يخطر تاجر القاهرة بالحضور لإستلام لمستندات، وعند حضوره يطلب منه التوقيع على الكمبيالة المرفوعة.

رابعاً: قسم الأوراق المالية:

تتلخص أهم أعمال القسم في:

- ١ - شراء الأوراق المالية وبيعها لحساب العملاء.
- ٢ - حفظ الأوراق المالية.
- ٣ - التسليف بصما الأوراق المالية.
- ٤ - تحصيل الكوبونات وحصصها.
- ٥ - التأمين على السندات القابلة للإستهلاك.
- ٦ - القيام بإصدار الأسهم والسندات المالية للشركات الجديدة وزيادة رأس المال للشركات القائمة بنظم عملية الاكتتاب.

وهيما يلي شرحاً موجزاً لهذه الأعمال:

١ شراء وبيع الأوراق المالية:

شراء الأوراق المالية:

- أ - يتم عن طريق أمر شراء يحرره العميل مبيناً فيه ييل الأوراق لمراد شروها والسعر الذي يقبل لشراء في حدوده (حد أعلى - سعر الإقفال - سعر الفتح) وإن لم يحدد السعر معناه ترك الحرية للبنك للشراء بالسعر الأنسب - مع تحديد المدة لتى يسرى فيها هذا الأمر وبعدها يصبح لأمر لاغى.
- ب- لتنفيذ الأمر يتأكد قسم الأوراق المالية عن طريق قسم الحسابات الجارية من صحة إمضاء العميل ومن كفاية رصيده لدفع ثمن شراء الأوراق والمصروفات.
- ج- إذا لم يكن للعميل حساب فإنه يودع في حساب الأمانات مبلغاً يكفى لتنفيذ العملية.
- د - بعد هذا يصدر لبنك أمره إلى سماسرة فى بورصة الأوراق المالية لتنفيذ عملية الشراء للأوراق المطلوبة.

هـ - إذا أتم السمسار العملية فإنه يخطر ابنك تلقوياً و البنك بدوره يبلغ العميل خطاب مرقفاً به فاتورة الشراء.

بيع الأوراق المالية:

أ - في حالة البيع يحرر أمر بيع أوراق مالية ولا يختلف عن أمر الشراء إلا في أنه أمر بيع.

ب- يجب على قسم الأوراق المالية الرجوع إلى قسم الحسابات الحارية للتأكد من صحة توقيع العميل، وإلى قسم حفظ الأوراق المالية للتأكد من وجود الأوراق المالية المطلوب بيعها.

ج- ويخطر سمسار لبنك في النورصة بتنفيذ عملية البيع بالسعر المنصوص عليه أو السعر الأنسب.

د - يحظر السمسار البنك باتمام تنفيذ العملية و البنك بدوره يحظر العميل كتابة لتنفيد البيع ثم بإرسال كشف حساب بيع للأوراق المالية المعاة مبيناً فيه أصل ثمن البيع و المصاريف و السمسرة المحصورة و صافي قيمة المحصل من عملية البيع. وتخضع عمليات شراء وبيع الأوراق المالية لرسم دبعة نسبي تتقاصاه الحكومة.

٢ - حفظ الأوراق المالية :

أ - يقوم القسم بهذه العملية نظير مبلغ رسم حفظ - وتتلخص العملية في حفظ الأوراق المالية في خزائن البنك الضخمة محافظة عليها من السرقة أو الحريق و القيام بتحصيل قيمة الكوبونات عند إستحقاقها.

ب - يشترط فيمن تقبل أوراقه أن يكون له حساب جارى بالننك لقيد للمتحصلات الناتجة عن كوبونات الأوراق المستهلكة أو جوائز اليانصيب التي تربحها تلك الأوراق ... إلخ. وفي نفس الوقت سهولة خصم المستحقات كرسوم الحفظ أو قيمة التأمين وما إلى ذلك من المصروفات.

ح - يتم إيداع هذه الأوراق بموجب "حافضة إيداع أوراق مالية بصفة أمانة".

د - يرسل البنك إلى العميل اتصالاً بالأوراق المودعة طرفه.

شروط الإيداع :

تتضمن البنوك عدة اشتراطات عند حفظ الأوراق المالية بخرائنها أهمها:

أ - الأوراق المالية التي تودع برسم الحفظ في النصف الأول من السنة تحتسب

عليها رسوم حفظ عن سنة كاملة، أما الأوراق المالية التي تودع برسم لحفظ

في النصف الثاني من السنة تحتسب عليها نصف الرسوم لسنوات فقط.

ب- بالنسبة للأوراق المحفوظة من السنوات السابقة فتحتسب عليها رسوم الحفظ

كاملة في أول كل سنة.

٣ - التسليف بضمان الأوراق المالية:

وتتلخص العملية في قبول منح السلف للعملاء بضمان الأوراق المالية المقدمة

منهم والتي تحفظ في خزائن البنك ضماناً لتلك القروض أو السلف، وتتوقف قيمة السلفة

على القيمة السوقية للأوراق المالية ومحاولة البنك الإحتياط لنفسه عند التقلبات في

الأسعار ولذلك تعتبر السندات الحكومية كسندات القرض الوطني أوراقاً ممتازة، ولذلك

ترفع نسبة لتسليف بضمانها إلى حوالي ٨٠% من قيمتها في السوق، أما الأوراق

المالية الأخرى التي يخشى عليها من التذبذب في أسعارها في السوق فقد لا تتعدى

النسبة في التسليف بضمانها مقدار ٧٠% من قيمتها السوقية.

٤ - تحصيل الكوبونات وخصمها:

يكلف العميل البنك الذي يتعامل معه بتحصيل قيمة الكوبونات التي تحصه، ويتم

ذلك بموجب حافضة تحصيل.

وعند إتمام عملية التحصيل يرسل المصرف إلى عميله إخطاراً يفيد فيه صافي

قيمتها بحسابه الجاري.

وتُخصم البنوك أحياناً كوبونات السندات وتعاملها معاملة الكمبيالات أو لسندات الإذنية من حيث إمكان خصمها قبل ميعاد الاستحقاق لأنها تعطي فائدة ثانية بينما يتعذر خصم كوبونات الأسهم لأن أرباحها غير معروفة مقدماً.

٥ - التأمين ضد استهلاك الأوراق المالية:

للسند قيمتان، قيمة إسمية وقيمة حقيقية (سوقية) وقد يكون من النوع ذى الجوائز (البصيب) وكلما مرت السنوات زاد الأمل عند صاحب السند ذو الحويز فى ربح الحائزة الأولى لأن عدد السنوات يقل بتيحة الإستهلاك فيؤدى هذا إلى ارتفاع أسعار السندات.

وإذا استهلك السند فإن صاحبه يحسر الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الإسمية لى سيستلمها إذ يستهلك هذا السند.

لذلك يؤمن كثير من المصارف على هذا النوع من السندات بناء على طلب أصحابها نظير رسم يدفع قبل ميعاد الإستهلاك، وفى هذه الحالة يعوض السك صاحب السند بدفع قيمته السوقية يوم الإستهلاك إذا استهلك أو يشتري له ورقة أخرى من نفس النوع المستهلك بدلاً منها.

أنواع التأمين على الأوراق المالية:

- تأمين إجبارى.
- تأمين إختيبرى.

التأمين الإجبارى:

وهو هنا بالنسبة لأوراق المحفوظة فى البنك بصفة ضمان للسلف لأن البنك مضطر للتأمين عليها ضماناً لأمواله حتى بضم لنفسه الحصول على قيمة الفروض الممبوحة. ولذلك فإن البنك يؤمن على هذه السندات سواء طاب منه العمل ذلك أو لم يطلب. فسندات البنك العقارى المصرى إصدار رقم ١٩٥١ لمدة ٥٠ عام من

الضرورى أن يتم إستهلاكها بالكامل عام ٢٠٠١، ويستهلك منها سنوياً جزء من خمسين من قيمتها فى أول ديسمبر من كل عام، لذلك نجد أن البنوك تؤمن عليها صد الإستهلاك فى شهر نوفمبر من كل عام وتحصم قيمة قسط التأمين صد الإستهلاك من حساب العميل.

التأمين الإختياري:

وهو خاص بالنسبة لمن يودع أوراقه برسم الحفظ لدى البنوك، ولذلك لا تقوم البنوك بالتأمين على تلك الأوراق إلا إذا طلب العميل منها ذلك بأمر كتابي.

الإكتتاب فى الأوراق المالية بواسطة البنوك:

يقوم قسم الأوراق المالية بعملية جمع الإكتتابات لأسهم الشركات الجديدة بعد الترويج لها وكذلك عمليات الاكتتابات فى ريادة رءوس الأموال للشركات القائمة وما يترتب عليها بعد ذلك من عمليات التخصيص إن وجدت وكذلك عمليات اصدار الأسهم والقيام بتسليمها إلى المكتتبين فيها.

خامساً : قسم البضائع:

تتخصص مهمة البضائع فى البنك التجارى فى الآتى:

- ١ - منح السلف بضمحل البضائع (المحاصيل المودعة بمحرن وشون البنك) نظير الحصول على فائدة القرض وأحر التخزين والحراسة والأرضية وما إلى ذلك من المصروفات الأخرى التى يتكدها البنك فى هذا السبيل.
- ٢ حفظ المحاصيل وبيعها لحساب أصحابها مقابل عمولة البيع ومصروفات التخزين.

التسليف بضمان البضائع والمحاصيل:

تقبل البنوك التجارية التسليف بضمان المحاصيل لزراعية كالحبوب وغيرها والبضائع والمواد الخام بشرط توفر الشروط الآتية فى البضائع والمحاصيل التى تقدم بصفة ضمان السلف.

- أ - أن تكون المحاصيل أو البضائع ملكاً للمدير.
- ب- أن تكون خالية من الموانع والإختصاصات.
- ج- ألا تكون قابلة للتلف السريع وأن تتحمل النقص لمدة طويلة مع الاحتفاظ بمميزاتها.
- د - أن تكون سهلة التصريف وتفضل تلك التي يمكن التعامل فيها على أساس رتب معينة أو عيار معين كالقطن والحبوب.
- هـ- أن يسهل تقدير قيمتها في أى وقت بدقة.

الرسوم ومصاريف التخزين* :

- **مصاريف التخزين :** تحسب على جميع البضائع الموجودة في نهاية الشهر السابق مضافاً إليها الإيداعات التي تمت خلال الشهر ويخصم بها على حسابات العملاء في نهاية الشهر أو عند تصفية الحساب.
- **مصاريف الملاحظة :** تحسب مرة واحدة عند سحب البضائع من المخزن.
- **العمولة :** تحسب على المبيعات والمشتريات التي يقوم بها البنك لحساب العملاء من البضائع المحزنة.
- **الفوائد :** تكون بحد أدنى ٥% وحد أقصى ٥,٥% على القروض التي تزيد عن ٢٥٠٠ جنيه وبحد أدنى ٥,٥% وحد أقصى ٦% على القروض التي تبلغ ٣٥٠٠ جنيه أو أقل.

سحب الضائع:

يتم سحب الضائع من المخازن بموجب بطاقات تسليم يصدرها البنك بإسم العميل على المخزن مبنياً بها الكمية والنوع بشرط أن يسمح مركز العميل بذلك.

* يتم تعديل الفوائد والعمولات المصرفية لكل بنك حسب تكلفة كل عملية بصفة دورية مع التقيد بالحدود القصوى التي يضعها البنك المركزي كسقف لهذه الإيرادات.

وإذا كان التسليم لشخص آخر غير العميل فيجب الحصول على أمر كتابي بذلك موقعاً عليه من العميل وبحمل هذا الأمر طابع دمغة، إذا كان التسليم عند دفع مبلغ معين، ويجب أن يتم التسليم بالوزن إلا إذا نص العميل صراحة على أن يكون تسليم الكمية بالرصيد، ويجب في جميع الأحوال أن يحدد العميل الكمية المراد تسليمها وكذلك إذا كان التسليم بمقابل أو بدون مقابل.

وفي حالة وجود البضائع بمخازن فرع آخر لحساب العميل، فإن أوامر التسليم تصدر بموجب خطاب موقع عليه من الفرع توقيعاً أولاً وثانياً على أن يذكر في الخطاب إذا كان التسليم مقابل الدفع أو دون مقابل.

وفي حالة إصدار أمر تسليم بضائع دون مقابل يجب استئصال كمية البضائع فوراً من حساب العميل دون انتظار تسليمها بمعرفة الفرع الآخر، أما في حالة التسليم مقابل الدفع فإنه يجب استيفاء الكمية بحساب العميل حتى ورود ما ذكرنا الإضافة بالقيمة المطلوبة وحينئذ تنزل الكمية من حساب العميل.

وعندما يتسلم أمين المخزن إذن التسليم يتخذ الإجراءات التالية:

- يحصل على توقيع العميل أو المحول إليه على إذن التسليم الصادر من الفرع عن كل كمية تسلّم إليه ويلصق طابع دمغة، وإذا تم سحب الكمية على دفعات فيستعين بتوقيع العميل على كل دفعة بظهر الإذن، ولصق طابع الدفعة في كل مرة. تدرج مفردات الأوزان في كشف وزن البضائع المنصرفة ويتم إثباتها في تقرير أمين المخزن اليومي.
- يرصد التقرير اليومي لأمين المخزن بإضافة الوارد إلى رصيد اليوم السابق ثم يطرح منها الكميات المحسوبة ويرسل للفرع بعد ذلك للتوقيع عليه من أمين المخزن مرفقاً به كشوف الوزن وأذونات التسليم التي تم تنفيذها بالكامل.

مقدار السلف:

تتراوح قيمة السلفة التي يمنحها البنك لعملائه بضمان المحاصيل أو البضائع حوئى ٦٠% إلى ٧٠% من سعر السوق، وتتوقف هذه النسبة على نوع البضاعة

ودرجة جودتها. والباقي من الثمن (٣٠% أو ٤٠%) يحتج به البنك بصفة هامس ضد تقنيات الأسعار، فإذا هبط السعر كان على العميل تعطيية مركزه حتى يعود الضمان إلى ما كان عليه أو لا، فإذا لم يتم العميل بتغطية مركزه عن طريق دفع مبلغ يسوى قيمة الهبوط في الأسعار كان للبنك الحق في بيع هذه المحاصيل لحساب العميل وعلى مسئوليته وتصفية حسابه بعد خصم قيمة السلفة والفوائد ومصروفات التخزين وعمولة البيع وصرف ما يتبقى من ثمن البيع بعد ذلك لعمله دون أن يكون له أى حق في الاعتراض على ذلك.

أما إذا ارتفعت أسعار المحاصيل أو البضائع فللعامل الحق في هذه الحالة في زيادة مقدار السلفة التي يسمح لها البنك بمقدار ٦٠% أو ٧٠% من قيمة الزيادة في الأسعار حسب الأحوال حين أن يقرر بيع محاصيله بالأسعار التي تناسبه ويقوم البنك ببيعها لحسابه ويصفى حسابه مع عمله بنفس الطريقة السابقة ويقوم بدفع الرصيد المتبقى له بعد خصم قيمة الفرض وفوائده ومصروفات التخزين والعمولة.

الفصل الثامن

الرقابة على أنشطة البنوك

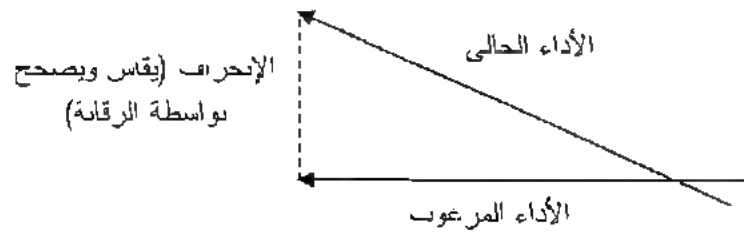
الفصل الثامن

الرقابة على أنشطة البنوك

مفهوم الرقابة :

الرقابة هي جوهر عملية الإدارة، تحتاجها كل المشروعات للتأكد من أن الخطط قد نفذت وأن النتائج المرغوبة قد تحققت. فكل أنشطة المشروع التي تتراوح من صرف الأموال إلى إنتاج السلع إلى متابعة أداء الأفراد تخضع لعملية الرقابة. ويمكن تعريف الرقابة بأنها قياس وتصحيح أداء الأنشطة لمساعدة للمؤسسين للتأكد من أن أهداف المشروع والخطط التي صممت للوصول إليها قد تحققت".

وعلى هذا فهي وظيفة كل مدير مكلف بتنفيذ الحطط، وكما أوضح فايول سابقاً أن الرقابة في المشروع تعمل على التحقق من أن كل شيء يتطابق مع الخطة المقررة، والتعديلات الصادرة، والمبادئ المتبعة، فالرقابة هي جزء من وظيفة المدير التي تتطلب مقارنة الأداء الفعلي المرغوب فيه وتصحيح الانحراف إذا وجد.



وهناك عنصران هذان يجب توافرها قبل أن يضع المدير أى نظام للرقابة، وهما التخطيط والتنظيم. فمن الواضح أن الرقابة يجب أن تأسس على الخطط. وكم زاد وضوح وتكامل الخطط أصبح الخطط معبراً يمكن عن طريقها قياس الأداء المرغوب، فكل أساليب وأدوات الرقابة هى أساس أساليب وأدوات تخطيطية. فالموازنة مثلاً تعتبر من أدوات التخطيط والرقابة فى نفس الوقت.

وبطراً لأن لغرض من الرقابة هو قياس الأنشطة وإتخاذ الإجراءات للتأكد من أن الخطط قد تحققت، فيجب أيضاً أن نعرف فى أى مكان بالمشروع تقع مسئولية الإنحراف عن الخطط وإتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

فالرقابة على الأنشطة تمارس من خلال الأفراد ولكن لا يستطيع أن نعرف أين تقع مسئولية هذا الخط فقد ترتفع التكلفة بنسبة كبيرة أو يتأخر تنفيذ العقد أو ربادة المخزون عن الحد المقرر ولكن المدير لا يعرفون أين تقع مسئولية هذا الإنحراف، ولذلك فإن التخطيط الواضح و لتنظيم المتكامل يؤديان إلى فعالية الرقابة.

تعريف وأهمية الرقابة المالية العامة والخاصة:

(أ) تعريف وأهمية الرقابة المالية العامة:

يصعب إيجاد تعريف محدد لكلمة الرقابة يحوز إستعماله فى كافة الظروف وفى معظم الوظائف التى تقوم بها الأجهزة الحكومية. ولكن ينبغي التمييز بين الرقابة الإدارية والرقابة المالية، فإن الأخيرة تعتبر من أهم أدوات الإشراف للرقابة الإدارية إذ أن المال هو عصب المؤسسة أو التنظيم فى القطاعين العام والخاص، ويمثلك المسئول المالى سلطة قوية حتى ولو كان فى لمستويات الإدارية الدنيا.

والرقابة ببساطة تعنى (التحقق من أداء العمل وتنفيذ لبرامج وفق الأهداف المنوطة بالتنظيم ووفق القواعد والإجراءات والتعليمات والأوامر التى تصدر من المستويات المختلفة فى التنظيم لتنفيذ ما تقدم)، وهكذا تشكل الرقابة أداة يمكن من

خلالها التحقق من أن الأهداف والبرامج قد نفذت بالأسلوب المعين وبدرجة الكفاية المحددة وفي الوقت المحدد للتنفيذ، أي وفق الحول الزمني لعملية التنفيذ.

ونخلص مما سبق إلى أنه يوجد أربعة عناصر أساسية للرقابة تتمثل فيما يلي:

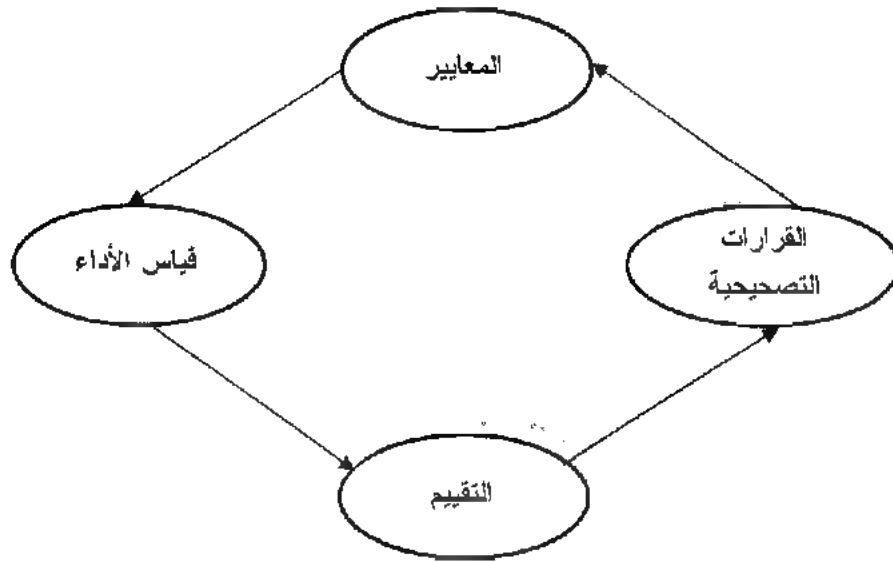
الأول: أن لرقابه نحدد المعايير كالأهداف والخطط والسياسات التي نستخدم كمرشد للأداء.

الثاني: أن الرقابة تقيس النشاط الجارى كمياً كلما أمكن ذلك.

الثالث: أن الرقابة تقيم المداخل والأداء الجارى حسب الأهداف والخطط والسياسات كمعايير.

الرابع: أن الرقابة تتخذ الإجراءات التصحيحية في شكل قرارات تصحيحية فورية ويوضح الشكل التالي تلك العناصر السابقة.

عناصر الرقابة



وقد تطور مفهوم الرقابة المالية العامة عبر ثلاث مراحل هي:

الأولى : فقد كانت رقابة خزينة الدولة، الرقابة التفصيلية وهي الشكل التقليدي لأنواع الرقابات المعروفة تعود للعصور الوسطى عندما صدر قانون الحقوق سنة ١٦٨١م في بريطانيا، فقد أوجب مبدأ لا صرائب دون تمثيل وموافقة البرلمان، وكان ذلك نتيجة للصراع بين الشعب وممثليه من جهة وتصرفات الملك غير المنضبطة من جهة أخرى، وتطبيق المبدأ المذكور احتفظ البرلمان بحقه في إقرار جميع النفقات التي ينفقها الملك من إضبائاتها ومرأيتها ومراقبه الخزينة مراقبة دقيقة.

الثانية : وقد أدت الزيادة المصطردة في الإنفاق الحكومي نتيجة لتدخل الدولة المتزايد وتعدد وظائفها واتساع تطبيقاتها إلى تحول التركيز في المرحلة الثانية إلى أدوار الأموال العامة حيث بدأ الإهتمام باختيار الطريق الأنسب لتحقيق مهمة محددة ووضع معايير القياس ومعايير لتقييم الأداء.

الثالثة : وعلى الرغم من أن التركيز على إدارة العمليات المحاسبية لا يزال مرغوباً ومعمولاً به في كثير من الأقطار المتقدمة وغالبية الأقطار النامية، إلا أن الرقابة المالية دخلت محالاً أوسع حيث أصبح الإهتمام بمسائل أشمل وأعم ترتبط بالأهداف الطويلة المدى والسياسات الحكومية وعلاقتها بدائل الإنفاق المحددة.

وبعد أن كان هدف الرقابة المالية الأساسي بشكل عام هو تحقيق المسؤولية الإدارية أو تنفيذ هذه المسؤولية وترجمتها إلى الواقع العملي وعاية ذلك في انموسسات العمة هو حماية الصالح العام بالكشف عن المخالفة التي تكون موضوع المساءلة تمهيداً لتحديد المسؤولية الإدارية لتوقيع الجزاء العقابي، والهدف الآخر توجيه القيادة الإدارية والسلطة المسؤولة للتدخل السريع لحماية الصالح العام وإخاذ ما يلزم لتصحيح الأخطاء من أجل تحقيق الأهداف.

أن غرض الرقابة هذا يعتبر من الأغراض التقليدية لمفهوم الرقابة، لذا فقد حدث تطور في الأهداف كما حدث تطور في المفاهيم إذ أصبح الهدف الرئيسي من الرقابة هو التأكد من كفاية المعلومات والأنظمة والإجراءات المستخدمة وفاعلية وكفاية

البرامج التي يتم تنفيذها ومدى التزام الإدارة بالقواعد والقوانين والسياسات ومدى صحة الحلاقات المالية ودقتها وفعاليتها تقارير الإدارة التي من شأنها أن تكشف الأوضاع المالية ونتائج العمليات الماصية لبرنامج أو مؤسسة.

(ب) تعريف الرقابة الخاصة: المحاسبة القانونية

الرقابة الخاصة بمعناها اللغوي هي التحقق من صحة الأرقام أو الفقرود أو كشوف أما معناها المهني فيقصد بها "فحص الحسابات والدفاتر والمستندات فحصاً دقيقاً حيث يتمكن المدقق من الإقناع بأن الميزانية نذل دلالة صادقة وعادلة على المركز المالي للمؤسسة وإن حساب النتيجة يعطى صورة مماثلة لنتيجة أعمال لمدة المالية وذلك بناء على البيانات والإيضاحات المقدمة للمدقق وطبقاً لما جاء بالدفاتر مع أخذصوص القانون العام والعابون الخاص فى الإعصار ولتأكد من تطبيق نظام الضبط الداخلى، وإذا لم يقتنع المدقق بصحة الميرانية وحساب النتيجة فعليه أن يبين بوصوح أوجه النقص فى صورة تحفظات فى تقريره.

أهداف الرقابة المالية على البنوك:

الساحث فى التطور التاريخى لأهداف الرقابة بمعناها المهني يستطيع أن يلمس تطوراً ملحوظاً فى هذا الصدد، فقد كان ينظر إلى تدقيق الحسابات قديماً على أنه وسيلة لإكتشاف الأخطاء والغش والتزوير الموحود بالدفاتر والسجلات وأن مهمة المراقب قاصرة على تعقب تلك الأخطاء والغش وإكتشافها، ولكن سرعان ما تغيرت النظرة إلى الرقابة وأهدافها وإلى مهمة المراقب والدور الذى يقوم به. ويرجع الفضل فى ذلك إلى القضاء الإنجليزى الذى قرر صراحة فى بعض أحكامه التى أصدرها عام ١٨٩٧م أن الهدف الأساسى للرقابة ليس إكتشاف الأخطاء والغش الموجود بالدفاتر وأنه ليس مفروضاً فى المراقب أن يكون حاسوساً أو بوليساً سرياً، أو أن يقوم بعمله وهو يشك فى كل ما يقدم إليه أو فى معاوبيه أو من يقتضون له البيانات التى يطلبها مما لا يصلح له أن يبدأ عمله وفى محيلته إجتواء الدفاتر والسجلات على عثر وأخطاء.

ولقد لقي هذا التطور في أهداف الرقابة قبولاً لدى لكتاب، فهم مجمعون على أنه ليس من أغراض الرقابة إكتشاف الغش والأخطاء وإنما تطهير نتيجة لقيام المراقب بمهمته وعن طريق غير مباشر .

ومن جهة أخرى فقد كانت النظرة التقليدية لأهداف الرقابة قصيرة على التحقق فقط من الدقة الحسابية للدفاتر والحسابات وما تحتويه من بيانات ويمكن أن يقال بعبارة أخرى أن دور المراقب كان ينحصر فقط في الرقابة لحسابات الروتينية ومطابقة الميرادية والحسابات الحاصبة مع الحسابات والدفاتر التي تمسكها المنشأة وليس له أن يبدى رأيه في أكثر من ذلك ولكن ما لبثت أهداف الرقابة أن تطورت و تطورت معها بالتالي مهمة المراقب، فبعد أن كان المراقب يرقب موقفاً سلبياً وتقتصر مهمته على مجرد المراجعة الحسابية الروتينية ومطابقة البيانات الموضحة بالميزانية وحساب الأرباح والخسائر لم هو مسجل بالدفاتر و لسجلات أصبح لزاماً عليه أن يقوم برقابة إبتدائية منظمة وأن يصدر حكمه ويكشف عن رأيه الفني المحايد في تقريره عن نتيجة فحصه وأن عليه أن يطمئن الطوائف العديدة التي تعتمد على البيانات المحاسبية عن صحة ودقة تلك البيانات ودرجة الإعتماد عليها.

إن هدف الرقابة لم يعد مجرد التأكد من المطابقة الحسابية للبيانات وهي ناحية شكلية بحتة، بل امتدت إلى جوهر ومضمون القوائم المالية بقصد الوصول إلى رأى في محايد عن مدى دلالة تلك القوائم المالية والمركز المالي للشركة ونتيجة أعمالها من ربح أو خسارة.

وينبغي أن نضيف لهذه المناسبة ما ظهر أخيراً من تطور في أهداف الرقابة الخارجية وبالتالي في مهمة مراقب الحسابات، هذا التطور كان نتيجة منطقية لظهور المؤسسات العامة ذات الطابع الإقتصادي ودخول كثير من الشركات ضمن لقطاع العام.

إن التنظيمات الجديدة قد ألقت عبئاً جديداً على مراقبي الحسابات، الأمر الذي استلزم معه ضرورة لتفكير في تطوير مفهوم الرقابة الخارجية على الحسابات ومقوماتها، حتى تصبح هذه العملية من الدعامات الأساسية للنهضة الاقتصادية.

إن نظام التخطيط الشامل الذي اتخذته الدولة لموارده المادية والبشرية يتطلب من عملية الرقابة على الحسابات هدفاً أسمى من الأهداف التقليدية التي كانت تسعى إلى تحقيقها. إن هذا النظام يتطلب من مراقبي الحسابات أن يكونوا عوفاً للدولة والقائمين بإدارة المشروعات للوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة الإنتاجية في استخدام هذه الطاقات والإمكانيات المادية والبشرية وبالتالي نحو تحقيق أهداف الخطة المرسومة مستهدفاً في ذلك مضاعفة الدخل القومي وتنمية الاقتصاد القومي ومن ثم تحقيق الرقابية لأفراد هذا المجتمع.

إن عملية الرقابة الخارجية على الحسابات في ظل المجتمع المنطور يجب أن تهدف إلى مراقبة الخطة ومنعها تنفيذها ومدى ما حققته من أهداف. والتعرف على الأسباب التي عاقت بعض الإدارات أو المشروعات عن الوصول إلى الهدف المرسوم، وكذا فإن عملية الرقابة الخارجية على الحسابات يجب أن تهدف إلى تقييم نتائج الأعمال بالنسبة إلى ما كان مستهدفاً منها. إن هذه العملية يجب أن تسعى جاهدة إلى معاونة القائمين بإدارته المشروع إلى محور الإسراع في كل نواحي النشاط وبالتالي إلى تحقيق أقصى كفاءة إنتاجية ممكنة.

من هذا العرض الوحيد لأهداف لرقابة وتطويرها نستطيع أن نقسم الأهداف إلى مجموعتين رئيسيتين:

- أهداف تقليدية.
- أهداف حديثة.

الأهداف التقليدية:

أ - التأكد من دقة وصحة البيانات المحاسبية المثبتة بالدفاتر والسجلات ومدى إمكانية الاعتماد عليها.

- ب- الحصول على رأى محايد يستند إلى قرائن وأدلة قوية على مدى مطابقة القوائم المالية التي تعدها المنشأة والتي تم تدقيق حساباتها لما هو مفيد بالدفاتر والسجلات وعن مدى دلالة تلك القوائم على نتيجة أعمال المنشأة من ربح أو خسارة خلال فترة رمزية معينة، وحقيقة مركزها المالي فى نهاية تلك الفترة.
- ج - إكتشاف ما قد يوجد بالدفاتر والسجلات من أخطاء أو غش أو تروير.
- د - تقليل فرص إرتكاب الأخطاء أو الغش وذلك عن طريق تدعيم أنظمة الرقابة الداخلية للمنشأة وما تحدده ربارات المراقبة المفاجئة من أفر فى نفوس الموظفين.
- و علاوة على الأغراض التقليدية أعلاه نجد أن الرقابة توفر للمنشأة المزايا التالية:
- ١ - يطمئن أصحاب المنشأة - المساهمون فى الشركات المساهمة - على سلامة إدارة الشركة وسلامة أموالهم المستثمرة.
 - ٢ - يعتمد المديرون على الحسابات التى تتم مراجعتها فى تقرير السبسة الإدارية السليمة للحاضر والمستقبل، وعلاوة على ذلك تكشف لمراقبة على مواطن الضعف فى النظم الإدارية وخاصة نظم المراقبة الداخلية.
 - ٣ - يعتمد الغير على الحسابات المنشورة والموقع عليها من المراقب فى تقرير المركز المالى للمنشأة، فهى تطمئن الدائنين وحملة السندات على سلامة استثمار أموالهم، كذلك فإنه فى تقديم الحسابات المعتمدة يسهل على المنشأة الحصول على القروض من البنوك وهيئات الأعمال الأخرى.
 - ٤ - عند بيع المنشأة يسهل تقدير الشهرة على أساس قدرة المنشأة على تحقيق الأرباح، تلك القدرة التى تستنتج من دراسة إتجاه الإيرادات والمصروفات، كما توضحها الأرقام الواردة فى الحسابات المعتمدة.
 - ٥ - تسهل ربط الصربية إذ غائب ما يعتمد رجال الضرائب على الحسابات التى تمت مراجعتها بواسطة أحد المحاسبين الموثوق بهم.

٦ كثيراً ما يقدم مراق حسابات المنشأة خدمات أخرى معتمدة، منها تنظيم السجلات والدفاتر وأحكام نظم المراقبة الداخلية وتصميم نظم المرافقة الحديثة مثل رقابة الميزانيات التقديرية والتكاليف المعيارية.

كم أن الرقابة المالية في الأجهزة العليا للرقابة تهدف إلى ما يلي:

المساعدة المالية : ويجب أن تتضمن سلامة التصرفات المالية والكشف الكامل للانحرافات، ومدى اتفاق التصرفات مع القوانين والقواعد السارية المعمول.

المساعدة الإدارية : ويجب أن تختص بالكفاءة والإقتصاد في استخدام الأموال العامة والملكية والأفراد وغيرها من الموارد.

المساعدة عن البرامج : ويجب أن تختص بالبحث عن مدى تحقيق البرامج والأنشطة الحكومية للأهداف المحددة مع مراعاة كل من التكاليف والنتائج.

وإنطلاقاً من المفهوم الشامل للرقابة العليا (وفي إطار نظرية الإشراف) المنصف بالديميكية، فإننا نحدد أهداف الرقابة المالية العليا بما يلي:

١ التحقق من أن الإيرادات قد تمت جبايتها وإيداعها الجهات والحسابات المخصصة خلال السنة المالية.

٢ التحقق من أن الإنفاق قد تم وفق ما اعتمد مسبقاً وفي حدود الصلاحيات الممنوحة.

٣ - التحقق من أن كل ما يجب قيده خلال السنة المالية قد جرى تسجيله في الحسابات المختصة والمطلع الصحيح.

٤ التأكد من اعتماد جميع القوانين والأنظمة والتعليمات السارية عند إنجازها وتمتبه مع نشاطات المنشأة والتأكد من فعالية وجدية هذه القوانين والأنظمة والتعليمات ومن أنها تحقق الهدف المرجو منها.

٥ - التأكد من أن المنشأة والإدارة العامة تسير باتجاه تحقيق الأهداف المحددة لها في قانون تأسيسها وتعديلاتها ونظامها الأساسي بالكفاءة لمطلوبة.

٦ - تنمية السلوك الإنساني ورفع كفاءة الإدارة.

٧ - ترشيد الإنجاز وتوجيه العاملين في المنشأة أو الإدارة العامة.

إن بعض هذه الأهداف قد تبدو وكأنها من مهام سلطة الرقابة كما في الأهداف (١، ٢، ٣، ٤) أو أنها من نتائج الحاصلة من قيام سلطة الرقابة بمهامها كما في الأهداف (٥، ٦، ٧) إلا أننا نرى وفي مضممار سعياً للوصول إلى درجة متقدمة، ومن الرقابة العلب وبأسلوب متطور أن نضع ما نصبه إليه من سلطة الرقابة في صورة أهداف ونطلب من هذه السلطة إنجازها بأعلى كفاءة، على أن تنفى تلك الأهداف في مجال التطور وشمول بحسب تطور الحياة السياسية والإقتصادية والإجتماعية.

الأهداف الحديثة للرقابة:

أ - مراقبة لحظة ومتابعة تنفيذها للتعرف على ما حققته من أهداف ودراسة الأسباب التي حالت دون الوصول إلى الهدف المرسوم.

ب - تقييم نتائج الأعمال بالنسبة إلى ما كان مستهدفاً منها.

ج - تحقيق أقصى كفاءة إنتاجية ممكنة عن طريق محو الإسراف في جميع أوجه الشايط.

د - تحقيق أقصى قدر من الرفاهية لأفراد المجتمع.

ولكى تستطيع أجهزة التخطيط والرقابة تحقيق عمليات المتابعة والرقابة على المنشآت وبالتالي تحقيق أهدافها، يجب أن تتوفر لديها بيانات عن مدى تنفيذ تلك المنشآت للبرامج أول بأول، وأن تكون قادرة على تحليلها والإستفادة منها وأن تكون لها سلطة إتخاذ القرارات بما يمكن من تذليل أى صعوبات تعترض عملية التنفيذ، وأن

تكرر على اتصال وبيق بكافة الأجهزة التنفيذية في الدولة وتستعين أجهزة التخطيط والرقابة بعدد من المؤشرات المحاسبية للتعرف على مدى التنوع وقياس كفاية الوحدات وذلك باستخدام عدة معايير وأنماط محددة مسبقاً للحكم على كفاية أوجه النشاط وعلى النتائج النهائية لمستهدفة.

بالإضافة إلى ذلك يجب أن تتراد فاعلية جهاز الرقابة الداخليه في الوحدات الاقتصادية بحيث يضطلع بمهمته العادية التي تلتخص في الرقابة المالية التي تهدف إلى التأكد من إتباع قواعد العمل المحددة لعرض المحافظة على حسن الإستخدام الاقتصادي لأموال الشركة في الأغراض المخصصة لها دون إسراف أو ضياع.

خطوات الرقابة:

تتطلب وظيفة الرقابة القيام بثلاثة خطوات أساسية وهي : وضع المعيير، قياس الأداء، وتصحيح الانحرافات، وهذه الخطوات يمكن إستخدامها في أي مجال من مجالات الرقابة على الأموال، الإجراءات، الروح المعنوية، ووحدة لمنتجات ... إلخ.

أولاً: وضع المعايير :

من المنطقي أن أول خطوة في عملية لرقابة هي وضع الخطط، ومع ذلك نظراً لأن الخطط تختلف في درجة تفاصيلها وتعقيدها، ونظراً لأن لمديرين لا يستطيعون ملاحظة كل شيء فإنه يجب أن توضع معيير، والمعيار هو نموذج أو مستوى الأداء المرغوب تحقيقه والمعايير هي النقاط المختارة من برنامج لخطة الكلية والتي يتم فيها قياس الأداء لكي يعطى المديرون الإشارات التي توضح لهم كيف تسير الأمور بدون الحاجة إلى مراقبة كل خطوة في تنفيذ الخطط. وتحتاج الإدارة إلى وضع معايير الأداء لكل الأنشطة التي تمارس في المشروع وقد يعبر عن المعيير بمصطلحات مثل جودة المنتج، الأرباح المكتسبة، المصاريف المستحقة، معدل الإنتاج المرفوض، عدد شكاوى العملاء، ونسبة العياب، والمعيير هي الأهداف المطلوب تحقيقها من الأداء. ويمكن تقسيم معايير الأداء إلى نوعين: معايير كمية ومعايير نوعية.

١ - المعايير الكمية:

وهي المعايير التي يمكن التعبير عنها بصورة رقمية مثل النقود، الوقت، النسب، الأوزان، والمسافة، وغيرها. وتتميز المعايير الكمية بأنها محددة بصورة مقبولة، ويمكن قياسها وفهمها بسهولة. ونناقش فيما يلي بعض المعايير الكمية:

• معايير الوقت:

تبين هذه المعايير كمية الوقت المطلوب لتحقيق نتائج معينة، ومن أمثلة هذه المعايير: متوسط الوقت اللازم لكتابة خطاب على الحاسب يجب أن يكون ثمانية دقائق، كل موظف سوف يعمل ٣٧,٥ ساعة في الأسبوع، بناء منزل جديد يجب أن يستغرق ستين يوم عمل. والمقابلة التي نعقد لها لجنة إختيار العاملين يجب أن لا تزيد عن نصف ساعة لكل عامل.

• معايير التكلفة:

وتبين كمية النقود التي يجب صرفها لأداء نشاط معين. ومن أمثلة معايير التكلفة: تكاليف المواد بالنسبة لكل وحدة منتجة يجب أن تكون ٥٠ جنيهاً، وتكاليف العمال بالنسبة للوحدة يجب أن تكون ١٦ جنيهاً. وتكاليف التجهيزات يجب أن تكون ٨٠٠ جنيهاً في الشهر.

• معايير الإيراد:

وتبين معايير الإيراد كمية الدخل التي يجب الحصول عليها من عملية معينة أو أنشطة، ومن أمثلة معايير الإيراد أن رجل البيع يجب أن يحقق مبيعات قدرها ١٠,٠٠٠ جنيهاً في الشهر، حجم المبيعات في المشروع يجب أن يكون ٨٠,٠٠٠ جنيه كل ثلاثة شهور. المبيعات من المنتج يجب أن تحقق إيراد قدره ٢٥,٠٠٠ جنيهاً في السنة الأولى. الإيراد المتحصن من ركب سياره الأجرة يجب أن يكون نصف جنيه لكل كيلو متر ومتوسط المبيعات للمستهلك يجب أن يكون ٥٠٠ جنيه.

• البيانات التاريخية:

يستخدم المديرون عادة النتائج المتحققة في الماضي كأساس لتقدير مستوى الأداء في المستقبل فإذا بلغت إيرادات العام الماضي ١٠٠ ألف جنيه فيمكن للإدارة أن تصح هذه المعايير كهدف للعام القادم أو تزيده أو تخفصه بنسبة معينة في ضوء ظروف المستقبل

• حصة السوق:

تقوم العديد من المشروعات بوضع مستويات أو معايير أداء تتعلق بنسبة السوق الكلية التي يمكن أن تحصل عليها. فمثلاً قد تهدف شركة سيارات رئيسية إلى الحصول على ٢٠% من كل الوحدات المصنعة في السوق، أو تعمل شركة للمباني الخاربية على تحقيق حصة تبلغ ٣٥% من كل المنتجات المماثلة التي تباع في السوق.

• الإنتاجية:

معايير الإنتاجية تعتبر مطلوبة لكل الأنشطة في المشروع فمعايير قياس إنتاجية المبيعات يمكن التعبير عنها بمبيعات كل موظف خلال يوم، أسبوع، أو أي فترة زمنية أخرى. ومعايير قياس إنتاجية الإنتاج يمكن التعبير عنها في صورة الوحدات المنتجة بمعرفة العامل في كل يوم عمل والوحدات المنتجة لكل آلة في الوردية الواحدة، أو نقاد أو التالف لكل آلة في الوردية الواحدة.

وتعتبر الإنتاجية عن مدى فاعلية العمليات التشغيلية. والإنتاجية هي المعيار أو مستوى الأداء المطلوب. وهناك العديد من المتغيرات التي يجب وضعها في الاعتبار عند تحديد مستوى الإنتاجية منها الأداء في الماضي، درجة المبكنة و الأوتوماتيكية، تدريب العاملين، والمعايير في لمشروعات المماثلة، ونوع القدرة على التمييز عادة دوراً في وضع معايير أو مساويات الإنتاجية.

• العائد من الإستثمار:

هو معيار يمثل نسبة الدخل الصافي للربح إلى رأس المال المستثمر، فبد كان إجمالي الدخل الصافي للمشروع ٢ مليون جنيه ورأس المال المستثمر ١٠ مليون جنيه.

$$\text{فالعائد على الإستثمار} = \frac{2 \text{ مليون جنيه}}{10 \text{ مليون جنيه}} \times 100 = 20\%$$

ويفقد يستخدم العائد على الإستثمار كمعيار يدفع المديرين إلى التركيز على المحالات الرئيسية التي لها تأثير مباشر على ربحية العمليات مثل تكاليف الإنتاج، حجم المبيعات، مصاريف الفوائد، تكاليف المبيعات، وهذا المعيار أفضل من معيار حصة السوق حيث يمكن أن يكون للمشروع حصة كبيرة من السوق ومع ذلك يعمل بخسارة، ويفقد معيار العائد على الإستثمار أيضاً في دفع المديرين لفحص كل أوجه نشاط المشروع من معدلات دوران العمل، المبيعات، رأس المال العامل، مستوى المخزون، رأس المال المستثمر، تكاليف الإنتاج والمبيعات والنقل فكل هذه الأنشطة تؤثر على ربحية المشروع، وبالتالي تساعد على تحديد نسبة الأرباح إلى رأس المال المستثمر.

• الربحية:

بينما يبين العائد على الإستثمار نسبة الربح الصافي إلى رأس المال المستثمر، فإن الربحية، ويطلق عليها أيضاً العائد على المبيعات تعبر عن نسبة الربح الصافي إلى المبيعات. فعلى سبيل المثال إذا كان المشروع يحقق أرباحاً صافية قدرها ٥ مليون جنيه على قيمة مبيعات قدرها ٥٠ مليون جنيه فإن معدل الربحية:

$$= \frac{5 \text{ مليون جنيه}}{50 \text{ مليون جنيه}} \times 100 = 10\%$$

ومعايير الربحية قد تتحدد على أساس الخبرة الماضية، ربحية المشروعات المماثلة في الصناعة، أو على التقدير الشخصي. ويفقد معدل الربحية كمرساة للعمليات الرقابية، فإذا كان معدل الربحية في المشروع أقل من المعيار المناسب أو المطلوب فيجب إتخاذ إجراءات تصحيحية للوصول إلى الهدف.

• معايير الأفراد:

وتنص مستويات أداء الأفراد بصورة كمية مثل معدل دوران العمل والحوادث والغياب والمقرحات التي يقدمها الفرد.

٢ - المعايير النوعية:

من الواضح أنه يصعب قياس كل أنشطة المشروع بصورة كمية فليست كل المعايير يمكن التعبير عنها بالوقت، والأوزان، والنسب، والنقود، وغيرها من المقاييس الرقمية، والمعايير النوعية هي معايير شخصية. ومثال ذلك أن يتوقع من كل العاملين أن يكونوا الولاء للمشروع، أن يعترفوا أنفسهم أعضاء في فريق يعمل بالتعاون وفاعلية، وأن يظهروا بمظهر نظيف. وفي كل التعاملات مع لستهلك، يحب على الموظفين أن يظهروا مشاعر إيجابية نحوه ويعملوا على خفاء مشاعر العداء، وكل هذه المعايير شخصية يختلف تقييمها من شخص إلى آخر، فقد يقوم مديرون بالتقييم، ويتضح أن لهم آراء مختلفة حول خصائص الولاء، التعاون، المظهر النظيف، أو المشاعر الإيجابية. مما تنتج عنه نتائج تقييم مختلفة، وبالتالي يصعب تطبيقها.

ومن الأنشطة التي يصعب وضع معيار كمي لها نشاط إدارة البحوث. ويميل الناس إلى التفكير في أن المشروع الذي يتميز بأعلى درجة من المعايير الكلية يعتبر من أحسن لمشروعات. ففي بعض الحالات يكون هذا التفكير صحيحاً، وتكون هناك إستثناءات في الحياة العملية تجعل هذا التقييم غير مفيد. فمثلاً يسأل عدة مديرون "ما هو المستوى العام لحدوده المنتج أو الخدمة الذي يجب أن يلتزم به؟" فإذا فرضنا أن شركتين قد قررنا أن ندخلا في مجال إنتاج الحلوى. ونرى الشركة (أ) أن هدفها هو تسويق الحلوى للشريحة التسويقية من المستهلكين التي تتصف بالدخل المتوسط وعدم التركيز على قيمة الحلوى الغذائية، أو مدى تأثيرها على الصحة، والاهتمام بالسعر، فقد تضع إدارة الشركة في هذه الحالة مستوى متوسط أو منخفض من الجودة.

أما الشركة (ب) فهي تختار الشريحة التسويقية التي يتصف فيها المستهلكون بالميز والنفصيل لاطعمة معبئة، بالتركيز على القيمة الغذائية وعدم لإهتمام النسي

بالسعر. فمن المحتمل أن تقرر الإدارة في هذه السريعة أن حودة الحلوى يجب أن تكون عالية جداً، وفي كل من الشركتين فإن المعيار الكلى للمنتج يحدد الإرشادات للمعايير الأخرى في أمور مثل مكونات المنتج، العمليات الإنتاجية، أو عمولات التوزيع وذلك حسبما يتضح من الجدول التالي:

المعيار (مستوى الجودة)	الشركة (أ)	الشركة (ب)
جودة السكر، الزيت، والمغاصر الأخرى	متوسط إلى منخفض	عال إلى عال جداً
العمليات الإنتاجية	عادية	مرتفعة نسبياً
التعبئة	منخفض المستوى	مرتفع المستوى
مواصفات الإنتاج	مواصفات منخفضة تلبية للحد الأدنى من المعايير	مختارة على درجة عالية الإلزام بمعايير تفوق الحد الأدنى
	الصحية المقررة بالعانون	

وضع معايير مختلفة لكل من الشركتين

فلا يمكن للشركة (أ) التي تسوق إنتاجها في السوق الكبير أن تضع معايير عالية لمكونات المنتج، مما يؤدي إلى رفع السعر وعدم إقبال المستهلك عليه، والعكس بالنسبة للشركة (ب) حيث أن إنتاج حلوى بمواصفات منخفضة سوف يفشل في تحقيق أهدافها.

وهناك بعض العوامل التي يجب على إدارة أي مشروع أن تضعها في إعتبارها عند اتخاذ قرار حول المعيار الكلى لمنتجاتها، ومن هذه العوامل ما يلي:

• عوامل الطلب:

يجب على الإدارة أن تقوم بتحليل لطلب التعرف على الحجم الكلى للسوق، وما هي الكمية المحتملة أن يشتريها السوق من المنتجات ذات الجودة العالية والمتوسطة والمنخفضة.

• عوامل المنافسة:

يجب تقييم المنافسة لتحديد نقاط القوة والضعف وما هو مستوى الجودة الذي يبدو أكثر حساسية في مواجهة المستهلكين.

• عوامل الموارد:

وعند محاولة تحديد المستوى العام للمنتج يجب على الإدارة تحليل موارد المشروع، ومعرفة مستوى الخبرة، وكمية القود المتاحة، ومدى التسهيلات الإنتاجية، ومستوى قنوات التوزيع.

• عوامل التكلفة:

فكلما زاد المستوى أو المعيار كلما زادت التكاليف اللازمة لأداء الأنشطة. ويجب على الإدارة أن تقرر ما إذا كانت تستطيع أن تتحمل تكاليف زيادة المستوى أم لا. وفي المشروعات الكبيرة عادة ما تفصل الإدارة تقديم منتجات ذات مستويات مختلفة من الجودة تحت ماركات مختلفة.

وعند الاختيار ما بين معايير الأداء المختلفة يجب مراعاة الإرشادات التالية:

١- وضع المعايير عند مستويات مناسبة:

والمستويات المناسبة أشياء مختلفة بالنسبة للناس، وهي تستخدم هب لتعنى المستوى المقبول الممكن الوصول إليه في ضوء الظروف المتاحة. فإذا وضع أداء العمل بصورة منخفضة فيعنى ذلك ضياع وفقد بعض الموارد الأساسية والمادية. وإذا وضع مستوى الأداء أعلى من اللازم فإنه يؤدي إلى الأخطاء، وإحباط العاملين، ومشاكل أخرى. وتحليل الحقائق كأساس لوضع المعايير يساعد على كسب قبولها. وتساهم دراسة الوقت والحركة للنشاط في وضع المعايير الواقعية للإنتاج، وفانفهم النواحي الطبيعية للعمل شرط أساسي لوضع المعيار. فمثلاً عند وضع معيار لأداء العامل على آلة معينة يجب التعرف على:

- مقدار الخبرة والتدريب الذي حصل عليه العامل.

السرعة والدقة ومدى الاعتماد على الآلة.

الواجبات الأخرى المطلوبة من العامل، وبدأت تمكن الإدارة من وضع المعايير الحقيقية التي يمكن الوصول إليها، قبل السكواي ستتحقق وترتفع الإنتاجية والروح المعنوية.

٢- اختيار عدد مقبول من المعايير:

يوجه النقد غالباً إلى المعيار لأنها تتطلب عملاً إضافياً، فقد يشكو المديرون من أن زيادة عدد المعايير تعني مزيداً من التقارير والتحليلات والأعمال الروتينية التي تعوق مشاركتهم لبعض الوظائف الأخرى الهامة. وفي كثير من الأحوال، فإن وجود عدد كبير ومختلف من المعايير يؤدي فعلاً إلى ضباب وقت المدير وخلق نوع من المقاومة لديه.

٣- عدم فرض المعايير على الأفراد:

لا يريد كثير من الأفراد فرص المعايير عليهم بدور أخذ رأيهم مسبقاً. فالمشاركة في وضع المعايير تعتبر إحدى الوسائل الهامة التي تؤدي إلى قبول الأفراد لهذه المعايير. ومثال ذلك شرك رجال البيع في وضع حجم المبيعات المتوقع من كل منهم (معياري الأداء).

٤- توضيح المعايير للأفراد بدقة:

فمن الشائع سماع العاملين وهم يشكون من عدم معرفتهم بمستوى الأداء المتوقع منهم، أو عم إذا كان الذي يؤديه يتطابق مع المعيار المطلوب أم لا.

ومعنى ذلك أن هذه المعايير لم توضح بدقة للعاملين، فمن المفروض أن يعرف كل عامل مستوى أو معيار الأداء المطلوب منه، وأخباره بصفة دورية بمدى مطابقة ذاته للمعيار المطلوب.

٥- شرح أسباب وضع المعايير:

يكون الأفراد أكثر استعداداً لقبول المعايير عندما يفهمون أسباب وضعها. فمثلاً إذا فرضت الإدارة معايير أعلى للعمل (كإنتاج ١٢٠ وحدة في الساعة بدلاً من ٩٦ وحدة) بدون شرح أسباب هذه الزيادة، فإن ذلك سيؤدي حتماً إلى عدم الرضا

والمقاومة من العاملين. وبالعكس، إذا تم إيهام لعمليين أن هذه الزيادة ضرورية بسبب ما حقته الشركة من حسارة في الفترة السابقة مثلاً، فإن المعايير الجديدة ستكون مقبولة بصورة أكثر.

٦- تحفيز الأفراد لمستوى أعلى من الأداء:

فبجانب كسب القبول من الأفراد للمعايير المطلوبة فيه يجب تحفيز ونشجيع الأفراد على الرغبة في أداء أعلى من المستوى المطلوب.

٧- تعديل المعايير عند الحاجة:

يجب تعديل معايير الأداء بالنسبة لمعظم الأنشطة بصورة دورية عند حدوث تغيرات داخلية أو خارجية، فمثلاً تحسين التكنولوجيا المستخدمة، وشرء آلات حديثة، وزيادة خبرة العامل تؤدي إلى رفع معدلات الأداء.

ثانياً: قياس الأداء:

والخطوة الثانية من خطوات الرقابة هي قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المعياري. فمقياس الأداء الذي يتم وضعه في الخطوة الأولى يخدم أي غرض إلا إذا قورن بالأداء الفعلي. فإذا وضع معيار لتكلفة الوحدة ومعدله ١٠ جنيه، فهذا المعيار لا قيمة له إذا لم يتم قياس التكلفة الفعلية للوحدة بعد الإنتاج فإذا فرصنا أن التكلفة الفعلية ١٢ جنيهًا، بمقارنة التكلفة المعيارية مع التكلفة الفعلية نجد إنحرافاً قدره ٢ جنيه، وهذا بدوره يتطلب إجراء تصحيحياً (الخطوة الثالثة في الرقابة) فقياس الأداء يساعد المدير على اكتشاف الإنحراف إذا وجد.

ومن ناحية المثالية، يجب أن توضح لمعايير لكل أنشطة المشروع. وأن كل نشاط يجب قياسه ومقارنته بالمعيار الموضوع، وفي ذلك فمن الساحة العلمية، فإنه يستحيل اقتصادياً أن نقيس أداء كل شيء في المشروع وإلا كانت تكاليف الرقابة أكثر بكثير من

الفوائد التي تعود على المشروع منها، ولذلك تقتصر الأداة على إختيار نقط رقابية إستراتيجية لقياس أداء الأنشطة لضرورية في المشروع، ومن أمثلة الرقابة الإستراتيجية، الدخل، التكاليف، المخزون، حودة المنتج، العياب، والأمن.

هذا ويلاحظ أن تقييم الأداء ينبغي أن يكشف عن ثلاثة أبعاد رئيسية أيضاً وهي:

- **مدى الفاعلية:**

والتي تنصرف إلى المقارنة بين النتائج المحققة والأهداف الموضوعية سلفاً، وإذا لم تكن الأهداف محددة بشكل كمي يمكن قياسه، فإن إجراء تحديد مدى الفاعلية ينصرف إلى تحري مدى إنسجام النتائج المحققة مع الهدف العام للمنظمة، والدور المسند إليها، وبذلك يستند التقييم إلى أساس نوعي أو كيفي وليس كمي أو قيمي.

- **مدى الكفاءة:**

وذلك بتحليل الجاب الوظيفي في المنظمة من حيث مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة لها بمقارنة المعدلات المحققة بالمعايير الموضوعية سلفاً.

- **مدى التطور:**

وذلك من خلال تقييم مدى قدرة المنظمة على إستيعاب منجزات العلم الحديث، سواء من الناحية التكنولوجية أو الإدارية، ويتم ذلك بفحص النظم والطرق والأساليب لتقنية والإدارية المطبقة داخل المنظمة، ومدى معاصرته للتطورات والمستحدثات الجديدة، ومدى القدرة على هضم وإستيعاب الجديد بإستمرار.

هذا ويلاحظ أن الأداء يمكن قياسه من خلال وسائل مختلفة مثل أدوات القياس الهندسية والعينات، وسجلات الأداء، والملاحظة، ومستوى القبول.

- **أدوات القياس الهندسية:**

وقد تطورت العديد من الأدوات الميكانيكية، والإلكترونية والكيمياء الهندسية لقياس عمليات تشغيل الآلة، حودة المنتج، والعمليات الإنتاجية، كما امتدت هذه الأدوات لمراقبة سلوك الإنسان مثل الدوائر التلفزيونية المغلقة وأجهزة الإنذار في المآلح الكبيرة للكشف عن السرقات.

• العينات:

يهدف عادة أسلوب أحد العينات إلى قياس الجودة، وفي المشروعات الكبيرة تختص إدارة أو قسم منفصل بمراقبة جودة المنتجات مثل الأدوية، الألبان، ومشتقات البترول. وتؤخذ العينات من المنتج على فترات لتحديد مدى مطابقتها لمواصفات الجودة (المعيار) ومدى الانحراف إذا وجد. ويراعى في هذا الأسلوب من قياس الأداء اختيار الحجم المناسب للعينات، وتحديد عدد العينات، والفترات التي تمر بين كل عينة وأخرى وكيفية أخذها. فحب أن تمثل لعينة المحنصع الذي أخذت منه تمثيلاً كافياً، وكلما زاد حجم العينات كلما قل احتمال الخطأ، إلا أن زيادة حجم العينات يؤدي في نفس الوقت إلى زيادة لتكاليف، ولذلك يجب على الإدارة إيجاد التوازن بينهما.

• سجلات الأداء:

وتحتوي عادة على البيانات الخاصة التي تم تسجيلها عن الأداء أو الإنتاج الفعلي مثل سجلات العمليات الإنتاجية والمخزون، أرقام المبيعات، وأوامر لشراء، والبيع، وباستخدام لبيانات من هذه السجلات ومقرنتها بالمعايير الرقابية يمكن اكتشاف الانحراف بسهولة.

• الملاحظة الشخصية:

ويقصد بها قيام المدير أو المشرف بمراقبة العمل والأفراد للتأكد من أن مستوى الأداء يطابق المعايير الموصوعة. وتنقسم الملاحظة الشخصية إلى ملاحظة غير رسمية على أساس يومي ويقوم بها مسئولو الإدارة المباشرة. فيعتبر من روتين العمل ملاحظة المشرف لأداء العمال وحل المشاكل الصغيرة التي تقابلهم في موقع العمل. وقد يلجأ رجال الإدارة العليا إلى أسلوب الملاحظة غير الرسمية في بعض المواقف التي تستدعي النزول إلى موقع العمل للتأكد مثلاً من مطابقة لتقارير الرسمية للإدارة لما يحدث فعلاً أثناء العمل. فقد يقوم المدير العام بزيارة أحد تحار التابعة التابعة له لملاحظة كيفية التعامل مع المستهلكين وأسلوب عرض لمنتجات وغيرها من العوامل. ويعتبر على الملاحظة غير الرسمية كأسلوب لقياس الأداء أن المشرف لا يحاول التركيز على ملاحظة أداء محدد، وبالتالي قد لا يؤدي إلى

إكتشاف الأخطاء، فقد يكون عقل المشرف أثناء مروره على أعمال مشغولاً بمسائل أخرى تقيد من قدرته على الملاحظة.

أما الملاحظة الرسمية فتهدف إلى قياس أداء معين ومقارنته بالأداء المعياري. فالملاحظة الرسمية هي ملاحظة مخططة مسبقاً لتكون وسيلة لقياس الأداء، ويجب على الشخص الذي يقوم بالملاحظة تركيز كل إنتهاه على العمل أو النشاط محل القياس. ويستحى بالصنع إتباع أسلوب الملاحظة الرسمية في كل وظائف المشروع، ولذلك يقتصر إتباعها على الوظائف العرحة التي تمثل خطورة على الصحة والأمن. وتتم الملاحظة الرسمية في مواعيد محددة سلفاً أو عن طريق الزيارات المفاجئة. فإذا عرف الأفراد مواعيد حدوث الزيارات تباعاً فقد يؤدي ذلك إلى تحسين الأداء بصورة أفضل قبل الزيارة وخلالها فقط مما يجعل القياس غير صحيح إلى حد ما. أما لزيارات المفاجئة فإنها تعطي مؤشراً طبيعياً عن مستوى الأداء.

• مستوى الرضا:

تأتي الكثير من المعلومات المفيدة لقياس الأداء من تعليقات العاملين والمستهلكين وغيرهم الذين يتأثرون بالنشاط موضع القياس، فمثلاً المدح الذي يوجهه المستهلك لرحال البيع يعتبر مؤشراً للأداء الجيد للآخر، والشكوى من رحل البيع تعيد العكس. وإذا كانت شكوى العاملين مكره على أن ظروف العمل غير آمنة. أو أن هناك تفرقة في المعاملة مع المشرفين، أو أن بعض العاملين لا يؤدون نصيبهم من العمل فمعنى ذلك أن جودة المنتج أقل من المستوى أو المعيار المطلوب. ولذلك يجب على الإدارة الإهتمام بالشكاوى باعتبارها أعراضاً تحفي بعض أشكال الأداء غير المرغوب فيه لأنه أقل من الأداء المعياري، وقد تلجأ الإدارة إلى بعض الأساليب الرسمية في تجميع الآراء حول مستوى الرضا السائد بين الأفراد أو العملاء وغيرهم. وينتقد لبعض استقصاء الإتحافات أو الأداء على أساس عدم كفاءة بعض الأفراد الموجه إليهم الاستقصاء أو بسبب تحيزهم الشخصي في الإجابة.

وبصفة عامة فإن أساليب قياس الأداء يمكن أن تكون فعالة إذا روعيت العوامل التالية:

- **التكلفة:**

فقياس الأداء بالنسبة لبعض الأنشطة قد تفوق تكاليفه الفوائد الناجمة منه، ومثال ذلك التقرير لمطلوبة من الأفراد عن الأداء، ولا يقرؤها أو يستخدمها أحد، أو شراء آلة حديثة عالية الثمن لقياس أداء وإكتشاف بحراف أنشطة غير هامة.

- **الوقت:**

فالتأخير في قياس الأداء يؤدي إلى التأخير في إكتشاف الأخطاء وتصحيحها. فمثلاً إذا كانت هناك كمية من المنتجات لم يتم بيعها كما هو محطط لها فكلما أدرك المسئول بوجود المشكلة منكراً كلما أمكن تدارك الوقت بسرعة وإتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

- **الدقة:**

فعدم الدقة في الأداء يؤدي إلى أخطاء في الإجراءات التصحيحية. وعادة فإداء بعض الأنشطة يمكن قياسه بدقة عن طريق الآلات وغيرها من الأدوات. ولكن عندما يقتصر قياس الأداء على الملاحظة فقط ينتج عنه بعض الأخطاء إذا لم تستخدم العناية الزائدة

- **التنظيم :**

بقدر لإمكان فإن المعلومات لقياس الأداء يجب تجميعها ونوريها بصورة منظمة. ومن المعروف أن المعلومات لا تطلب أكثر من مرة من الأفراد المختصين. وقد ساعد إستخدام المشروعات للحاسب الإلكتروني، في الحصول على المعلومات لمطلوبة بكمية كبيرة وتحليلها وتوصيلها من خلال تصميم نظام جيد للمعلومات الإدارية.

ثالثاً : إتخاذ الإجراءات التصحيحية:

وهي الخطوة الثالثة من خطوات الرقابة بعد وضع معايير الأداء وقياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المعياري. فإذا تبين من المقارنة وجود انحراف ما فيجب تحليله وإتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة. ويلاحظ أن جزء كبيراً من وظيفة المدير تقوم على محاولته تصحيح ما يظهر من أخطاء في العمل فور وقوعه.

وفد يتكلف تصحيح الأخطاء إتخاذ إجراءات بسيطة مثل ضبط آلة أو إعطاء تعليمات للعاملين عن كيفية أداء العمل بطريقة صحيحة، وقد يتضمن تصحيح الانحرافات إتخاذ إجراءات في غاية التعقيد مثل محاولة تحويل لمشروع الخسر إلى مشروع يحقق أرباحاً، أو محاولة ضغط التكاليف في فترة النصخم. وتأخذ هذه الإجراءات عادة فترات طويلة قد تمتد إلى عدة سنوات، وقد يكون تصحيح المشكلة أكثر صعوبة من إكتشافها. فمن السهل إكتشاف أن رقم المبيعات الفعلي قل من التقديرى (المعياري)، أو أن التكاليف تزيد عن ما هو مقرر في الميزانيته، ولكن تصحيح هذه الانحرافات غالباً ما يكون في غاية الصعوبة.

ومن المفروض أن لخطط تتضمن الإجراءات التصحيحية، فلقاعدة وهي أبسط أنواع الخطط يمكن أن تكتب لتشمل الإجراءات التصحيحية في حالة الانحراف عن القاعدة. فقد نصع الإدارة قاعدة تقرر أنه يجب تفتيش الحقائق التي يحملها العاملون قبل مغادرة المصنع. وسوف يترتب على عدم السماح بالتفتيش مصادرة الحقيبة لتفتيشها وإنهاء خدمة العامل. وهذه القاعدة تتضمن إجراء تصحيحياً في حالة مخالفة القاعدة وهو المصادرة وفصل العامل. والسياسات - وهي شكل آخر من الخطط - قد تتضمن أيضاً إجراءات تصحيحية فمثلاً قد تقرر السياسة الآتية "عندما يتجاوز العميل تسعين يوماً في سداد مديونيته، ولا يسمح له بأى إئتمان إضافي حتى يتم مراجعة ملفه. وفي هذه الحالة فإن جزءاً من الإجراءات التصحيحية مكتوب في السياسة 'عدم السماح بإئتمان إضافي وجزء آخر يترك لتقدير الإدارة" مراجعة الملف وبالرغم من ملاءمة وبساطة كثافة الإجراءات التصحيحية أثناء إعداد الخطط فإنها يجب أن لا توضع بطريقة تحكمية بحيث يرعى دائماً دراسة الخبرة السابقة، والنتائج المحتملة لها. وغالباً ما

تكتف الإجراءات التصحيحية أثناء إعداد الخطط، فإنها يجب أن لا توضع بطريقة تحكمية بحيث يراعى دائماً دراسة الخبرة السابقة، والنتائج المحتملة لها. وغالباً ما تكتف الإجراءات التصحيحية في صلب الخطط بالنسبة للمواقف الروتينية المتوقعة حدوثها مثل الغياب، تعطل الآلة، الأداء غير المرضي للعامل. وأحياناً تفصل الإجراءات التصحيحية في الخطط لمواجهة حالات الطوارئ حتى ولو كان احتمال حدوثها ضئيلاً مثل إجراءات الأمن الواجب إتباعها عند حدوث حريق.

ومعظم الإجراءات التصحيحية المكتوبة مسبقاً تتخذ بمعرفة المسنويات الأدنى للإدارة. أما لمستويات الأعلى فتستخدم التقدير عند اتخاذ الإجراءات التصحيحية. والتقدير يعنى أن هناك بديل متاحة أمام المدير يجب وضعها في الاعتبار قبل اتخاذ الإجراء المناسب. فمثلاً قد تتخفف الإيرادات أقل من المستوى المطلوب أو تزيد تكاليف الإنتاج عن المعيار المطلوب. وعادة لا يوجد في ظل هذه الحالات إجراءات وصحة أو محددة سلفاً يمكن للمدير إتخاذها لحل المشكلة فيجب على المدير الإعتماد على الخبرة والملاحظة، وآراء الآخرين، والشعور بالموقف لتطوير إجراء لتصحيح المناسب. وتسمح عملية التقدير للمدير بدرجة كافية من مرونة وحريّة العمل قد تشعره بتحدى العمل، ولكن تتضمن أيضاً درجة أكبر من المخاطرة.

إجراءات عامة للرقابة المالية:

- ١ - الإطلاع على سجل إجتماعات مجلس الإدارة أو الهيئة الإستشارية والتأكد من إنتظامها وأخذ ملاحظات بالقرارات الهامة والعقود.
- ٢ - دراسة البريد السرى والإطلاع على القضايا الحقيقية.
- ٣ - الإطلاع على:
 - (أ) سجل الرهونات والإلتزامات.
 - (ب) الإتفاقات.
 - (ج) محاصر اللجس الإدارية الأخرى.

- ٤ - طلب كافة تقارير التدقيق الداخلي وفحصها.
- ٥ - لإطلاع على كافة العقود التي أجرتها المنشأة والتأكد من صحتها من الناحية القانونية وتوفير الصلاحيات للتعاقد.
- ٦ - طلب تحليل الأصول والخصوم والإعتماد على التقارير المحاسبية بالنسبة للآليات والمصروفات.
- ٧ - الحصول على ميزان مر جعة الاستاد العام نهائى ومصدق.
- ٨ - طلب شهادة تأييد شاملة حسب النموذج المطلوب.
- ٩ - الإطلاع على كافة السجلات لتنظيمية التى نعدّها لحسابات لأغراضها.
- ١٠ - تدقيق حسابات المشغولات، الداخلية تدقيقاً حسابياً ومستدياً.
- ١١ - التحقق من أحكام الرقابة الداخلية على عناصر النفقات والإيرادات وكذلك عناصر الإيرادات العرضية وغير العادية والتحقق من جدية الإنفاق.
- ١٢ - التحقق من استمرار إتباع الأسس والمبادئ المحاسبية المقررة.
- ١٣ - التحقق من الفصل بين النفقات والأعفاء العادية المرتبطة بالنشاط التجرى العادى وبين النفقات العرضية والتي تخص سنوات سابقة.
- ١٤ - التأكد من مقارنة مصروفات الفرطاسية والأدوية وقوائم حرد بضاعة نامة لصنع للسنة الحالية مع سنتين سابقتين.
- ١٥ - تدقيق معادلة الإنتاج بالإعتماد على قوائم حرد الصناعة التامة الصنع للسنة الماضية والسنة الحالية، مبيعات السنة الحالية، كشوفات الإنتاج بالكميات فقط.
- ١٦ - تدقيق الإجازات، لإعتيادية للعمال والموظفين بالإعتماد على التقارير والسجلات الموجودة فى الإدارة.
- ١٧ - التحليل المالى للبيانات اعتمادية.

- ١٨ - ملاحظة عدم وجود ضرورة للتأمين ضد السرقة على كافة أنواع الأصول الثابتة وخاصة تلك الأصول غير القابلة للنقل بحكم حجمها ووزنها.
- ١٩ - ملاحظة ضرورة وضع ضوابط لإستئجار الدور الخاصة من قبل المنشآت لإسكان منتسبيها في المشرع الجديد.
- ٢٠ - القيام بدراسة أنظمة المعلومات الأخرى كالإحصاء والدراسات الخاصة بالمنشأة وفحصها وتقييمها وتقديم المقترحات الواضحة لتطويرهما ومدى الإستفادة منها في السيطرة والنخطيط.
- ٢١ - ذكر نقاط الضعف بالحصانة الأمنية للمنشأة الصناعية والإقتصادية.
- ٢٢ - متابعة الطلبات المستوردة بطريق الجو والإجراءات المتخذة بشأن إحراجها والتحرى عن أسباب طلبها بهذا الطريق.
- ٢٣ - طاب الملف الخاص بإجراءات لتحقيق التي قامت بها المنشأة كحالات الإحلاس أو النقص أو التلاعب وملاحظة مدى إلتزام المنشأة بقانون النظم المحاسبى الموحد.
- ٢٤ - ملاحظة قيام خريجي الكليات من ذوى الاختصاص بأعمال تتلاءم مع تحصيلهم العلمى.
- ٢٥ - الإشارة إلى أية إجراءات غير سليمة في إستغلال الموارد الإقتصادية فى المنشأة تؤدي إلى إحصاف الإنتاجية أو تلف المواد أو عطل لوسائل الإنتاج، لدراسة أسبابها وعرضها على المسئولين فى المنشأة للتوصل إلى إقتراحات علمية لمعالجتها مع دراسة لتقارير التى تعد من قبل المنشأة بهذا الخصوص ومدى متابعتها وتنفيذها.
- ٢٦ - إجراء دراسة دقيقة للذوابع والمبررات التى تستد عليها المنشأة فى فتح القروع الجديدة ودراسة إمكانية لإعتماد على الوكلاء أو فروع لمنشآت الأخرى كأسلوب ومدى متابعتها وتنفيذها.

- ٢٧- دراسة قيام حالات المنشأة باستيراد الماكينات والأجهزة والمعدات دون تهيئة أماكن نصبها مما يؤدي إلى بقائها دون الإستفادة منها.
- ٢٨- أسباب إبقاء بعض الشعب أو المديريات أو المنشآت التي أُنشئت على ضوء أوصاع قانونية ألزمت الحاجة لبقائها.
- ٢٩- يراعى ضرورة تقييم مدى إستغلال المنشأة التي تمتلك الحاسبات الإلكترونية لطاقت تلك الحاسبات وفيما إذ تم وضع برنامج زمني لبرمجة الأعمال لتي يمكن تنفيذها بواسطة الحاسب ومدى الإلتزام به من جهة وفيما إذا بعض الأعمال اليدوية مازالت تمارس إلى جانب البعض الآخر الذي جرت ميكنته من جهة أخرى.
- ٣٠- الإستفادة من دراسة الجدوى الإقتصادية إن وجدت وذلك للوقوف على نسب التنف وغيرها من المؤشرات التي تساعد على تقييم الأداء من خلال مقارنة تلك المؤشرات مع ما هو مخطط أو متبج وبالتالي تشخيص أسباب القصور في كل من التخطيط، الإنتاج، الدراسة الأولية.
- ٣١- ملاحظة مدى حدية إعداد المبررات التقديرية والإطلاع على النماذج الواردة في النظام المحاسبي للمنشأة.
- ٣٢- تقسيم دور المؤسسات في إسداء التوجيهات وتقديم المساعدات للمنشآت التابعة لها بما يضمن تطويرها وتقديمها وكذلك مدى قيام المؤسسات بدورها الفعال لمراقبة تحقيق الإنتاج وزيادة كفاءة العاملين في المنشآت التابعة لها.
- ٣٣- الوقوف على تولى اللجان النهوض بالمهام المطلوبة منها وفق برامج رمنية وملاحظة عدم تشكيل اللجان بفصد لتسويق والتهرب من المسؤولية.
- ٣٤- دراسة نظام متابعة الرسائل الواردة للمنشأة وكيفية الإجابة عنها أو إتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها لغرض الوقوف على أسلوب عمل جيد في هذا المجال.

- ٣٥ تقييم أداء الموظفين ومدى قيامهم بالأعمال اليومية وتأخر تقديم المعلومات أو أية سلبيات أخرى والإشارة إلى ريادة الموظفين لإنجازها ودراسة مدى التغيير في كادر الحسابات عند استعمال الحاسب الإلكتروني لأول مرة.
- ٣٦ الإشارة إلى ضعف أجهزة الرقابة الداخلية من الناحية الإدارية والفنية أو إقتصار أعمالها على تدقيق صحة التسجيل في سجلات دون التطرق إلى فحص كفاءة أداء الدوائر أو فحص سلامة القرارات الإدارية التي بترتب عليها إنفاق مالي.

متطلبات الرقابة الفعالة:

- أ - يجب أن تعكس الرقابة الخطط والمراكز: فكل خطة لها مواصفاتها وخصائصها، ويحتاج المدير إلى معرفة المعلومات المتعلقة بتفاصيل هذه الخطط حتى يمكن مراقبتها بالأسلوب المناسب. وكذلك فإن أسلوب الرقابة يجب أن يتناسب مع لمراكز الوظيفية فأسلوب الرقابة بالنسبة لنائب مدير الإنتاج لن يكون مناسباً لملاحظة العمال. ورقابة إدارة المبيعات تختلف عن رقابة إدارة التمويل أو إدارة المشتريات. فبعض وسائل الرقابة مثل الميزانية، معايير التكلفة، الوقت، والنسب المالية قد يكون لها تطبيق عام في مختلف المواقف. ومع ذلك يجب ملاحظة عدم افتراض أن أباً من هذه الأساليب يمكن تطبيقها بالكامل في أي من هذه المواقف.
- ب - يجب أن تعكس الرقابة الشخصية كل مدير ومسئوليته: فيجب أن يتناسب أسلوب الرقابة مع شخصية كل مدير على حدة. فالمفروض أن نظام الرقابة والمعلومات يهدف إلى مساعدة المدير في تنفيذ وظائف الرقابة. فإذا كانت معلومات الرقابة من ذلك النوع الذي لا يستطيع المدير تفهمه، فإنها تكون غير مفيدة، فمثلاً بعض الأفراد مثل المحاسبين ولأخصائيين يفضلون أن تظهر معلوماتهم في صورة جداول معقدة للبيانات أو أشكال متعددة من النتائج المطبوعة بالحاسب الإلكتروني والبعض الآخر يفضل المعلومات في شكل حرائط ورسوم بيانية أو في صورة معادلات رياضية، ومن المهم أن نعد المعلومات بالصورة التي يفهمها المدير حتى يستطيع استيعابها.

ج - يجب أن تظهر الرقابة الإستثناءات والنقاط الحرجة فالتركيز على الإستثناءات والانحرافات عن المعايير، تسمح للمديرين بتتبع وكشف الأشياء التي يجب أن يواجهوا جهودهم إليها. فعرض الانحرافات عن المعايير قد تدو قليلة الأهمية ولكن لها تأثير أكبر من الإستثناءات الكبيرة فمثلاً عدد تركيز المدير على معالجة الإحراف الناتج عن زيادة تكاليف العمالة عن المعدل المطلوب بـ ٥% أكثر من الإهتمام بزيادة تكاليف الطوابع البريدية بـ ٢٠% ومبدأ الرقابة بالإستثناء يتطلب بالضرورة من المدير التركيز على النقاط الحرجة في تقييم الأداء.

د - يجب أن تكون الرقابة موضوعية: فعندما تكون الرقابة شخصية، فإن شخصية المدير أو المرووس سوف تؤثر على تقييم الأداء بصورة غير مرغوب فيها. ولذلك فإن الرقابة الفعالة تتطلب الموضوعية والدقة والمعيار الموضوعي، والمعيار الموضوعي قد يكون في صورة كمية أو نوعية وفي كلا الحالتين يجب أن يحدد بدقة.

هـ - يجب أن تكون الرقابة مرنة: يجب أن يتضمن نظام الرقابة عناصر المروية التي تسمح بالمحافظة على تشغيل العمليات بالرغم من حدوث بعض الانحرافات الناتجة عن الفشل في توقع التغيرات المستقبلية.

و - يجب أن تكون الرقابة إقتصادية: أي أن الرقابة يجب أن تستحق تكاليفها. أو أن الفائدة التي تعود منها أكثر من تكاليفها. ومن الناحية العملية يحد المدير صعوبة في تحديد نظام الرقابة الأمثل، وما هي تكاليفه. فائدة الرقابة تختلف حسب أهمية النشاط وحجم العمليات، والمصروفات التي قد يتحملها لمشروع في حالة غياب الرقابة، والمساهمة التي يستطيع نظم الرقابة تقديمها.

ز - يجب أن تؤدي الرقابة إلى تصحيح الانحرافات: فالنظام الرقبي الملائم هو الذي يكشف عن الإحراف والمسئول عنه، وتأكيد أن بعض الإجراءات التصحيحية سوف تتخذ.

متطلبات إعداد الحسابات الختامية:

الخطوات التي يجب على المحاسب القيام بها ليصبح في وضع يستطيع معه إعداد الحسابات الختامية في منشأته، ولما كانت هذه الحسابات بحاجة إلى مراجعة مراقب الحسابات الذي يمارس أعماله وفقاً لأعراف وقواعد مهنة مراقب الحسابات بوجه عام، وبحسب لنصوص القانونية الداخلية، وحيث أنه يستهدف من نشاطه في هذا المجال التحقق من صحة النتائج التي توصل إليها المحاسب، وسلامة وصحة المبادئ والأسس التي استخدمها وملائمة الأسلوب الذي تم عرض تلك البيانات موجب، فكان برنامجاً يتضمن البحث عن الأدلة التي تساعد على التوصل إلى تلك العداءات (سلامة عرض الوضع المالي وصحة ندح الأعمال) ولمراقب الحسابات أساليبه الخاصة في جمع تلك الأدلة التي يقع لحزء الكبير منها داخل المنشأة وضمن حساباتها ومستنداتها ويقع الحزء الآخر خارجها ولدى من لهم علاقة بأعمالها. ولقد مرت مهنة مراقبة الحسابات بدورين كان الأول فيها خلال سيادة النشاط الخاص على لنظام الإقتصادى، وكذا سيادة مكاتب التدقيق الخاصة على نشاط مهنة مراقبة لحسابات، ولعدة أسباب لسنأها بصدد تفصيلها إلا أنه من المؤكد أن عدم وجود محاسبين على درجة من الكفاءة اضطر مراقب الحسابات إلى القيام بإبرار ما كان يجب أن يقوم به المحاسب وهو إعداد الحسابات الختامية، وقد ساهم هذا التصرف الذى استقر عرفاً فى العلاقة بين المحاسب ومراقب الحسابات فى تحلف المهنة بنوعيتها، المحاسبة والمراقبة ثم كانت المرحلة الثانية التى بدأت الجهود لهادفة إلى تصحيح العلاقة بين المحاسب ومراقب لحسابات واتخذت مجموعة من الخطوات المتسلسلة التى تستهدف إعادة الأمور إلى نصابها واعتار مهمة إعداد الحسابات الختامية مهمة رئيسية للمحاسب.

وبناء عليه فإن المحاسب الذى يعد حسائته الختامية بنفسه سيكون عليه تقديمها إلى مراقب الحسابات للتدقيقها، وحيث أن لمراقب الحسابات متطلبات أخرى تساعد على إتمام مهمته، ويعتبر توفيرها تسهلاً كبيراً لأعماله ويساعده فى تركيز إنشأه على الأمور المهمة، ويوفر للمنشأة فرصة للإستفادة من ملاحظاته الإئفادية للرقابة الداخلية وما يكتشفه من أمور أخرى تساعد على تجاوز الأخطاء والتوجيه نحو

المستقبل بصيغ أفضل، إلا أن توفير تلك المتطلبات يعتبر من الأمور التي توجبها القوانين والأنظمة والتعليمات، ولتسهيل مهمة المراجع ندرج أدناه أهم المتطلبات التي يجب على المحاسب تهيئتها إلى مراقب الحسابات.

١ مجموعة القوائم المالية: وفقاً لما ورد في النظام المحاسبي المعتمد للمنشأة ووفق الصيغة المتفق عليها مع مراقب الحسابات.

٢ - المخزون:

أ قوائم الجرد لمخزون آخر المدة متضمنة مخزون بضائع الإنتاج التام وتحت الصنع والمواد الأولية والأدوات الاحتياطية والبضائع لعرض البيع والتأجير بإجراء التسويات القيدية اللازمة لحسابات البضاعة.

ب- جدول بعروضات الجرد المكتشفة وكيفية تسويتها.

ج جدول بمخازن المنشأة القائمة في نهاية السنة ومواقع نواحيها.

د - التأييد لمراقب الحسابات بأثر العروض المخزنية استخرجت وثبتت بالسجلات بعد إجراء المطابقات الأصولية بين أرصدة سجلات المخزون وأرصدة بطاقات الصنف.

هـ - التأييد لمراقب الحسابات بأن الجرد وتقويم المخزون تم وفقاً لنفس الأسس لكافة المخازن ووفقاً للطريقة المعتمدة في السنة السابقة أو الطريقة التي أقرها النظام المحاسبي المعتمد.

و - تزويد مراقب الحسابات بكشف البضائع بطيئة الحركة وفقاً لمفهوم المنشأة مع خلاصة لإجراءات المتخذة لمعالجة أوضاعها.

ز - كشف بالبضائع المعيبة خلال السنة وأسلوب معالجتها من كافة النواحي.

ح - نسخة من تقارير لجان الجرد المستمر والنهائي للسنة موضع التدقيق في ملفات مستقلة.

٣- الإعتمادات المستندية:

أ - جدول الإعتمادات المستندية التي خلصت مستنداتها خلال السنة إلا أن بصائعها لم تستلم فعلاً خلال نفس السنة.

ب- جدول بالتعهدات الحمركية الموقوفة وأسباب عدم تصفيتها.

ج- تحليل حساب مصروفات الشراء والإستيراد (إن وخذ) خلال العام المالي.

د - تزويد مراقب الحسابات بالتأييدات التالية:

* أن كافة الإعتمادات التي وصلت بصائعها قد تم غلقها وفي حالة العكس تذكر الأسباب التي حالت دون ذلك.

* أن العروقات المخزنية (بالزيادة) قد تم تحديد علاقتها بالإعتمادات التي وصلت بضاعتها ولم تعلق بعد، وذلك بتحديد الكميات المستلمة عن تلك الإعتمادات وتبريلها من قوائم الجرد التي يفترض أن تكون قد أشارت بما يزيد ذلك.

* إن كافة الرسوم الحمركية والمصروفات الأخرى المترتبة على الإعتمادات قد دفعت أو بيان أسباب عدم دفع بعضها.

* جدول بتبعية الإعتمادات مفارناً بتأييد المصرف لتلك التبعية ومؤشر عليه أسباب وجود الفروقات.

٤ - الذمم والأرصدة المدينة والدائنة:

أ - تقديم تأييدات بأرصدة الذمم المدينة والدائنة بالتعاون مع مراقب الحسابات.

ب- اعداد نسخ مطابقة للحسابات الجارية بين المنشأة والمنشآت الأخرى المرتبطة بمركز إدارة واحد (المؤسسة مثلاً) وتأييدات من تلك المنشآت بصحة أرصدة حساباتها الحارية وتقديمها لمراقب الحسابات.

ج - تحليلات لأهم الحسابات الوسيطة التي ترتب علاقة مالية بين المنشأة ومنتهبها كالرواتب والأجور المعادلة والرواتب والأجور المستحقة والسلف بكافة أنواعها إضافة إلى الموازين الفرعية ذات العلاقة بتلك الحسابات.

٥ - النقدية بالصندوق ولدى البنوك:

- أ - تهيئة النسخ اللازمة لمراقب لحسابات من محاضر حرد ائصديق والسلف غير المسددة بتاريخ ١٢/٣١ من لسنة موقعة حسب الأصول بعد أن تكون قد لاحظت مطابقة نتائج الحرد مع السجلات.
- ب - مطابقة الحسابات الجارية مع المصروفات المؤيدة بأرصنتها من المصروفات المحتصة بعد أن تكون قد تأكدت من عدم وجود موقوفات كبيرة أو اتحدت ما يلزم لتسويتها في العام المقبل تحناً للملاحظات المرببة للمسؤولية التي قد يثيرها مراقب الحسابات بهذا الشأن.
- ج - تحليل لحسابات الشبكات المرفوعة والإجراءات المتخذة لتحصيلها.
- د - تحليل لحساب الشبكات قيد لتحصيل مع تحديد الرمن الذي مر عليها أو مراحل الإجراءات المتخذة لتحصيلها.
- هـ - تحليل لحساب لفروقات النقدية الموقوفة وبيان أسباب وقعها مع شرح للإجراءات المتخذة بشأنها.

٦ - الأصول الثابتة:

- أ - تقديم نسخ من قوائم جر - الأصول الثابتة في نهاية الفترة أو لأخر عملية جرد ومطابقتها مع السجلات.
- ب - كشف لفروقات جرد الأصول الثابتة وبيان كيفية تسويتها.
- ج - جدول بالالات والمعدات ووسائط النقل العاطلة والمستهلكة والإجراءات المتخذة بشأنها.
- د - كشف بالأصول المصنعة داخل المنشأة وكلفتها.
- هـ - جدول بالأصول الثابتة المستخدمة في غير الأغراض المخصصة لها والمهارة مع بيان الجهات التي تستخدمها
- و - التأييدات لمراقب الحسابات بما يلي:

- * تطبيق تعليمات وسبب الإذنارات المقررة.
- * إن الإضافات التي تمت على الأصول الثابتة خلال السنة قد أدخلت بالسجلات التحليلية لتلك الأصول.

٧ - الطاقات وخطط واستغلال الموارد:

- هــ١ لمراقبة الحسابات ما يلي بهذا الصدد:
- أ مسح من التقارير السوية للمخزون والسيطرة على نوعية الإنتاج.
- ب جدول بكميات ومبالغ التلف والصياغ مع بيان النسب الإعتيادية المسموح بها واحتساب نسب التلف غير الإعتيادية.
- جـ جدول بالمعدلات المعيارية أو التركيبية للإنتاج وإستخدام المواد الأولية.
- د جدول بمدد التوقعات لأغراض الصيانة الإعتيادية وغير الإعتيادية وتواريخ إحترائها.
- هـ جدول بالمعامل وخطوط المتوقعة عن الإنتاج وتواريخ وأسباب ذلك.
- و جدول مقرر بين المخطط والمحقق لكافة مستويات الإنتاج

٨ - حسابات الخطة أو (المشاريع):

- ١ جدول بمراحل إيجار مشروع المنشأة وفقا للصيغة التي يتفق عليها مع مراقب لحسابات.
- ب- تأييد برصيد حساب البنك الخاص بالخطة مع كشف مطابقة هذا الحساب.
- ج - تأييد وزارة المالية برصيد حسابها.
- د كشف حرد النقد الخاص بالخطة (صندوق الخطة).
- هـ- تحليل لحسابات لشخصية الدائن أو المدينة (السلف والأمان).
- و - التأييد بتكوير أرصدة حسابات الخطة على سجل التوحيد مع الإشارة إلى قيام أجهزة التدقيق التابعة لوزارة المالية بمراجعة حسابات الخطة من عدمه.

- ز جدول بتواريخ آخر إنجازات كل مشروع أو مقولة.
- ح جدول بالمشاريع المنجزة أو المسلمة وتاريخ تسليمها.

٩ التخطيط المالى ونتائج تنفيذه:

- أ إعداد جدول مقارنة بين لإعتمادات المحصنة والمنفذة فعلياً لأبواب الصرف وتحديد الإحراجات بين المخطط والمنفذ مع الإشارة إلى أسبابها والمواقف التى غطتها.
- ب- جدول مقارنة بين الإيرادات المخططة والإيرادات الفعلية وأسباب الإحراف.
- ج- بيان المعوقات التى على أثارها نتج عدم تنفيذ الخطط المالية والإجراءات التى اتخذت لمواجهة ذلك.

١٠- أمور أخرى:

- ١ - ميزان مراجعة الأستاذ العام مطابق بعد إجراء كافة التسويات المتعلقة بالمسحقات والمقدمات مع الإشارة إلى أنه كان الأساس فى إعداد الحسابات الختامية.
- ب جدول بالدعاوى على المنشأة ومبالغها والأخرى المقامة من قبلها على الغير ومدى احتمالات حسمها.
- ج- التأيد باتخاذ الخطوات التى تكفل سلامة إجراءات القطع كدراسة نسب مجمل الربح والبحث عن أسباب الاختلافات الكبيرة و لمقارنة مع السنوات السابقة.
- د - تقديم تقرير الإدارة بعد العمل على إعداد بمستوى جيد وفقاً لما تتطلبه الفوائيد المرعية.
- تلك باختصار أهم المتطلبات التى يحتاج إليها مراقب الحسابات لإنجاز مهمته بسهولة، ويبدو من خلال دراستها أن قسماً منها لا يقع على عاتق المحاسب وإنما على

عائق الأقسام الأخرى، وهو ما يؤكد أن إعداد الحسابات الختامية يعتبر عملاً رئيسياً تشارك فيه أقسام وأنشطة البنك وبالتالي يفرص على الأقسام غير المالية للقيام ببعض الأعمال وتقديم بعض المعلومات التي تساعد على إنجازها وأن ما تم ذكره آنفاً يوضع على المحاسب (المدير المالي) مهمة متابعة الأقسام غير المالية ومطابقتها بإيجاز الأعمال التي يقتضيها إنجاز لحسابات الختامية وتوفير البيانات والمعلومات التي تطلبها أجهزة الرقابة بما فيها مراقب لحسابات لإنجاز أعمالها في الأوقات المنسوبة بحيث لا يشكل عدم توفير البيانات التي تقع خارج الإدارة المالية سبباً في تأخير إنجاز الحسابات الختامية أو على الأقل يكون بالإمكان تحديد لمستوى التقصيرية لكل جهة ساهمت في هذا التأخير ويبقى على الإدارة المالية القيام بنور الوسيط في تجميع تلك البيانات والتأكد من سلامتها ومطابقتها لما هو مطلوب ثم تقديمها إلى مراقب الحسابات مع الحسابات الختامية مع البيانات التي وهرتها لهذا الغرض

أنواع الرقابة:

يمكن تقسيم الرقابة إلى أنواع متعددة وفقاً للمعيار أو الزاوية التي ينظر منها. وليس معنى هذا أن لكل نوع من هذه الرقابة أصولاً علمية تختلف في المبادئ العلمية التي تحكم النوع الآخر ولكن الأصول والمبادئ العلمية التي تحكم عملية الرقابة في مجموعها تكاد تكون واحدة في كل نوع من هذه الأنواع من الرقابة. وفيما يلي تقسيم الرقابة حسب وجهات النظر المتعددة التي اتخذت أساساً للتقييم.

أولاً: تقسيم الرقابة من حيث الجهة التي تقوم بها:

أ - رقابة خارجية: وهي عملية فحص في محابد من طرف خارج الوحدة الاقتصادية مثل أجهزة الرقابة المالية، أو مراقب الحسابات وغايتها التحقق من سلامة التصرفات ومدى الكفاءة في تحقيق الأهداف.

ب - رقابة داخلية: وتتم داخل الوحدة عن طريق إدارة متخصصة لإبراز مجالات ما لا تعرفه الإدارة، ويجب أن تعرفه. ويذهب أحد الكتاب إلى تقسيم الرقابة

إداحلية إلى رقابة إدارية ورقابة محاسبية، وكلا النوعين يهدف إلى تحقيق رقابة داخلية فعالة حيث أن الرقابة المحاسبية تهدف إلى التحقق من صحة البيانات وأن العمليات مدعومة بالمستندات الكافية وتستخدم هذه البيانات في مراقبة الرقابة الإدارية للتحقق من حسن استخدام الموارد المتاحة.

ثانياً: من حيث الوقت التي تتم فيه عملية الرقابة:

وحتى تلقى الضوء على مفهوم وظيفة الرقابة يمكن القول بأن الوظيفة الرقابية لا تقتصر فقط على مرحلة التنفيذ أو مرحلة ما بعد التنفيذ بل تمت زمياً إلى ثلاث مراحل:

أ - مرحلة التخطيط: حيث يكون الهدف هو تحقيق الرقابة المانعة عن طريق:

- * وضع العوامل التي تحكم في التنفيذ في الفترات السابقة محل الاعتبار عند دراسة البدائل المتاحة بفرض أن التاريخ يعيد نفسه.
- * القيام بدراسات علمية لما يجب أن يكون عليه الأداء خلال الفترة القادمة بهدف استبعاد عوامل لصياح والإسراف غير الضرورية.

ب - مرحلة التنفيذ: وتتحقق فيها الرقابة على التنفيذ لتتلاقى تراكم الإضرار أو فوات الفرصة لرفع الكفاية ونظورها.

ج - مرحلة ما بعد التنفيذ: حيث تهدف الرقابة إلى تصحيح الأوضاع التي أظهرتها النتائج النهائية بدراسة أسبابها ونميتها الإيجابية منها وإتخاذ ما يلزم للقضاء على الأسباب السلبية، ويمكن أن يطلق عليها الرقابة المصححة أو الكاشفة.

ثالثاً: تقسيم الرقابة حسب طبيعتها:

أ رقابة محاسبية: وهدفها التأكد من صحة التصرفات المالية ومن أنها تمت وفقاً للقوانين والتعليمات.

ب رقابة إقتصادية: وغالبتها للتأكد من كفاءة التنفيذ وآثاره على مستوى النشاط الإقتصادي.

رابعاً : حسب نطاق عملية الرقابة:

أ الرقابة الكاملة: ويقصد بهذا النوع من الرقابة فحص جميع العمليات المنبئة في الدفاتر والسجلات للتأكد من أن جميع العمليات مقيدة بإسظام وأنها صحيحة وأن جميع الدفاتر والسجلات وما تحتويها من حسانات أو بيانات حالية من الأخطاء أو الغش أو التلاعب، وتتم هذه الرقابة عن طريق الرقابة الداخلية.

ب- الرقابة الجزئية: تقوم على أساس الاختبار وهدفها الأساسي التأكد من صحة حسابات المنشأة ومدى دلالة قوائمها المالية على نتيجة أعمالها ومركزها المالي، وتتم هذه الرقابة عن طريق الرقابة الخارجية مثل أجهزة الرقابة المالية، وهنـب حد أن سلطة المراقب غير مقيدة بأي قيد أو شرط، فله وحده حق تقرير العمليات التي سيفهم بتدقيقها أو المستندات التي يرى الإطلاع عليها، وله وحده حق تقرير كمية الإختبارات التي يراها مناسبة أو الأشهر التي يرفع في فحص العمليات التي تمت خلالها دون أدنى تدخل من الإدارة على أي صورة من الصور.

ونظراً لما للرقابة الداخلية من أثر مهم على أعمال البنوك فسوف نتعرض لها بشئ من التفصيل على النحو التالي:

مفهوم نظام الرقابة الداخلية:

هي مجموعة الإجراءات والوسائل التي تتبناها إدارة المنشأة في وضع الخطة التنظيمية لغرض حماية الأصول، والإطمئنان إلى دقة البيانات المحاسبية الإحصائية، ولتحقيق الكفاءة الإنتاجية القصوى، ولضمان تمسك الموظفين بالسياسات والخطط الإدارية المرسومة.

ويمكن تحديد أهم وسائل تحقيق وظائف الرقابة الداخلية بما يلي:

- ١ - الضبط الداخلي: ويقصد به تحديد إجراءات معينة تتنوع لإتمام وتنفيذ العمليات والقيود المتعلقة بها بطريقة تلقائية ومستمرة.
- ٢ - التدقيق الداخلي: ويقصد به أن مجموعة من موظفي المؤسسة تقوم بتدقيق العمليات بقصد خدمة الإدارة.
- ٣ - الرقابة عن طريق الميزانيات التخطيطية، التكاليف المعيارية، الوسائل الفنية الأخرى مثل دراسة الوقت والحركة ودراسة حودة الإنتاج، وتقييم الإستثمارات، وإستعمال الطرق الرياضية في الإدارة كالبرمجة الخطية والتحليل الشبكي.

أهداف تقييم نظام المراقبة الداخلية :

- ١ - إن محاولة الرقيب القيام برقابة تفصيلية عملية بهيئة ومكلفة، ولوجود رقابة داخلية في المنشأة أصبح من غير الضروري إجراء رقابة تفصيلية شاملة. إلا أنه أصبح من واجب الرقيب القيام بفحص وتقويم نظام الرقابة الداخلية لعرض تكوين رأى عن مدى كفايته وإمكانية الإعتماد عليه بقصد تحديد نوع وحجم الإجراءات التى ينبغى أدائها لكى يتمكن من تقييمه لمستوى أداء المنشأة وإبداء رأيه بالعوائم المالية لها.
- ٢ - وقاية المنشأة من الغش والخطأ والحسائر والتدبير فإلى جانب توفير الحماية على موجوداتها، فإن نظام الرقابة الداخلية يؤمن انسياب المعلومات والبيانات إلى الإدارة العليا بدقة وبالتوقيت الزمنى المطلوب والحد من احتمالات الخطأ المتوقع فى العمل. والتأكد من إلزام الموظفين بالخطط لتطبيقية والإدارية المعتمدة من قبل الإدارة.
- ٣ - رفع الكفاءة الإنتاجية: إن الإلتزام بنظم الرقابة الداخلية يؤدى إلى الإقلال من التكلفة والوقت والجهد المذولين.

طرق تقييم نظام الرقابة الداخلية:

يلجأ الرقيب في فحصه ودراسته لأنظمة الرقابة الداخلية والحكم على مدى كفايتها لعدة وسائل أهمها:

أ - **وسيلة الملخص التذكيري:** وهذا الملخص عبارة عن بيان عام بالطرق والوسائل التي يتميز بها نظام سليم للضبط الداخلي. ويستخدم في المنشآت الصغيرة وذات الطبيعة المتشابهة، وأهم مميزات هذا الملخص إعطاء قدر مناسب للهيئة بالتصرف في تقييم نظم الرقابة الداخلية واختصاراً في الوقت والجهد المبذولين، وعدم إغفال أى نقطة من النقاط الرئيسية ويعاب على هذه الطريقة أنها لا تعطى للمراقب الإثبات الكتابي لما سيضمنه من ملاحظات حول النظام في تقريره ولا تستخدم إلا في المنشآت ذات الطبيعة المتشابهة، ولا تدع مجالاً للرقيب في تطوير معلوماته إذا ما تضمنت تفاصيل كثيرة.

ب - **وسيلة التقرير الوصفي:** وفق هذه الطريقة يطلب إلى القائمين بعملية المسح تقديم تقرير خاص يشرح الإجراءات المتبعة في المنشأة لكل عملية من العمليات مع وصف نظام الضبط وخط سير المستند. وينهى التقرير بنقاط الضعف الموجودة في النظام ومحاسن النظام. وتستخدم هذه الطريقة في المنشآت الصغيرة جداً والتي يكون عادة نظام الضبط الداخلي فيها محدداً وبسيطاً.

ج - **وسيلة دراسة الخرائط التنظيمية:** تتم هذه الطريقة برسم الخريطة التنظيمية العامة للبنك وخرائط الدورات المستندية حيث يتم تحضيرها بطريقة تفصيلية تشمل تحديد الإدارات والأقسام التابعة وأسماء الأشخاص المسؤولين ووظائفهم والأعمال التي يقومون بها بالإضافة إلى ضرورة الحصول على معلومات دقيقة للنظام المحاسبي والدورة المستندية لكل عملية من العمليات ويؤخذ على هذه الطريقة صعوبة رسم الخرائط وإنتاج نظم الضبط الداخلي من واقعها.

د - وسيلة فحص النظام المحاسبي: تتم دراسة كفاية نظم الضبط الداخلي وفق هذه الطريقة عن طريق الحصول على قائمة بالدقائر المحاسبية وأسماء المسؤولين عن إشرافها وقائمة بنيل طبيعة المستندات المثبتة لحركة الأموال الواردة لذلك والصادرة منه ودورة تلك المستندات. ويتم إجراء دراسة مقارنة لهذه لقوائم لغرض التأكد من فصل وظيفة أداء العمليات والأصول بشكل يؤدي إلى التأكد من توفر نظام سليم للضبط الداخلي. يؤخذ على هذه الطريقة إنها قد تصبح مطولة في المنشآت الكبيرة وأن النظام المحاسبي لا يشتمل على جميع المعلومات الخاصة بنظم الضبط الداخلي في المنشأة.

هـ - وسيلة الإستقصاءات النموذجية: وفق هذه الطريقة تحضر قائمه إستقصاءات نموذجية تشتمل على الأنشطة المختلفة في المنشأة، وعند الحصول على الإجابة يفصح عن مدى قوة أو ضعف نظام الضبط الداخلي. ويجب أن تكون الأسئلة واضحة والإجابة مختصرة ويجب إختيار صحة الإجابات من قبل الرقيب بجراء عدة عمليات فحص واختبار للتأكد من تطبيق النظام المشار إليه في الإجابة، وتتميز هذه الطريقة بأنه يمكن إستخدامها لعدة مشأب بإجراء تغييرات طفيفة عليها وأن إعتمادها يساعد على عدم إفعال أي جانب من جوانب الفحص الداخلي. ويجب إعادة النظر فيها دورياً بإضافة ما يستجد على وضعية الضبط الداخلي، وهذه الطريقة من أكثر الطرق إستخداماً في إستقصاء نظام الضبط الداخلي.

متطلبات تقييم نظام الرقابة الداخلية:

قبل توأحد الرقيب في الإدارة المراد إجراء المسح المبدئي الأول فيها يقتضى الأمر القيام بما يلي:

١ - دراسة كافة ما هو متوفر من بيانات ومعلومات (قوانين وأنظمة وتعليمات وكراسات وكتب عن الإدارة) بهدف تكوين فكرة واضحة قبل الإتصال بمنشأ المنشأة.

- ٢ - إسناد إلى الفقرة أعلاه يتم استنبط الحلفات الرئيسية التي يسأل عنها الرقيب.
- ٣ - إجراء عملية الإستقصاء من القاعدة الإدارية والتنظيمية أى إبداء يكون من الشعب والأقسام و لمديريات حتى الوصول إلى مرحلة مناقشة المعلومات مع الإدارة العليا.
- ٤ - لغرض اختبار صحة المعلومات التي تم الحصول عليها على الرقيب خلق الفرص التي تكشف له دقة المعلومات، وذلك بإعادة توجيه نفس الأسئلة إلى أشخاص آخرين في نفس الشعبة أو القسم أو الحصول على أى شئ مكتوب عن تلك المعلومات.
- ٥ - على الرقيب التوجيه بلغة سلسة وبسيطة وواضحة وعدم افتراض أن الأشخاص الذين يقابلهم في عملية المسح هم بنفس المستوى المهني الذي هو عليه.
- ٦ - على الرقيب صطحاب مرافق أو مساعد له لغرض تثبيت إحداث المناقشة لكي يتم الإسترسال بالحديث ويتم إعادة صياغة ما كتبت بعد الإنهاء من المناقشة بعية الحفاظ على أجواء المناقشة.
- ٧ - على الرقيب إيضاح الهدف من المسح لجميع الأشخاص الذين يتم الإستفسار منهم لغرض خلق الثقة بينه وبين موظفي المنشأة.

أدوات التحليل الرئيسية:

يتاح للمحلل المالي مجموعة متنوعة من أدوات التحليل، ويمكنه الاختيار من بينها ما يلزم الغرض من التحليل، ويمكن تبويب أدوات التحليل الرئيسية كما يلي:

- القوائم المالية المقارنة:
- دراسة التعيرات من عدم لآخر.
- تحليل السلاسل الزمنية.
- التحليل الهيكلي للقوائم المالية:

التحليل الهيكلي:

- تحليل النسب.
- التحليلات الخاصة.

(أ) التنبؤات النقدية.

(ب) تحليل التغيرات في التدفقات النقدية.

(ج) تحليل التغير في هامش الربح الإجمالي.

(د) تحليل نقطة التعادل.

الرقابة الذاتية ورقابة البنك المركزي على أعمال البنوك التجارية:

يبنى أن تهتم الإدارة المصرفية بنوعين من الرقابة هما:

- الرقابة الذاتية.
- الرقابة الخارجية المتمثلة في رقابة البنك المركزي.

أولاً: الرقابة الذاتية على أنشطة البنوك التجارية:

من الأهمية بمكان لإدارة المصارف التجارية القيام بالمراقبة على الأعمال المصرفية المختلفة وذلك بإتباع الخطوات الآتية:

- مقاومة النتائج المحققة بالمعايير الموضوعية مقدماً سواء انتمت في الأهداف السابق تحديدها من جانب الإدارة المصرفية أو في الموازنة التخطيطية للمصرف أو في لحظ المتوسط والطويلة الأجل، أو في السياسات المصرفية المختلفة سواء المتعلقة بالنواحي المالية كالودائع والسيولة والإقراض والاستثمار أو غير المتعلقة بالنواحي المالية كالأفراد والتسويق والخدمات ... إلخ، على أن تكون هذه المقارنة مقارنة زمنية بالفترات المماثلة أو مقارنة بنافي القطاع المحلي، أو بالقطاع المصرفي في البلدان النامية أو البلدان المتقدمة.

- استخدام عدد من المؤشرات وذلك للرقابة على العوامل التي تتعلق بالبيئة الداخلية للبنك، ومن أهم هذه العوامل:

أ - كفاءة استخدام البنك لأمواله

ب - السيولة.

ج - لعوامل المرتبطة بالتصريف.

د - إدارة المخاطر.

هـ - العوامل المرتبطة بالمصروفات.

و - العوامل المرتبطة بالربحية.

وناقش فيما يلي أهم المؤشرات المستخدمة في قياس تأثير تلك العوامل على أنشطة البنك.

أ - الرقابة على مدى كفاءة استخدام البنك التجاري لأمواله:

ويمكن قياس ذلك بمجموعة من المؤشرات أهمها ما يلي:

١ - إنتاجية العمالة بالبنك.

ويعنى ذلك العلاقة بين عدد العاملين وإجمالي الأصول، ويمكن قياسها من خلال المعادلة التالية:

$$\text{إنتاجية العامل} = \frac{\text{إجمالي الأصول}}{\text{عدد العاملين}} \times 100$$

وبطبيعة الحال فإنه كلما ازدادت الإنتاجية كلما كان ذلك أفضل ويمكن التعرف على إنتاجية العامل بقطاع السوق والمقارنة بها.

٢ - إنتاجية العمالة بالنسبة للودائع:

ويمكن قياسها من خلال المعادلة التالية:

$$\boxed{\text{إنتاجية العامل بالمقارنة مع الودائع} = \frac{\text{إجمالي الودائع}}{\text{عدد العاملين}} \times 100}$$

وكلما زادت هذه النسبة كلما كان ذلك أفضل، مع أخذ المقارنة في الاعتبار.

٣- إنتاجية العمالة بالنسبة للأرباح:

ويمكن قياسها من خلال المعادلة التالية:

$$\boxed{\text{إنتاجية العامل بالنسبة للأرباح} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{عدد العاملين}} \times 100}$$

وكلما زادت هذه النسبة كلما كان ذلك أفضل.

٤- متوسط أجر العامل:

ويمكن قياسها من خلال المعادلة التالية:

$$\boxed{\text{متوسط أجر العامل} = \frac{\text{أجمالي الأجر}}{\text{عدد العاملين}}}$$

ويمكن عن طريق هذا المتوسط، ومقارنته مع مثله في قطاع البنوك معرفة تكلفة العمالة بالنسبة لمقارنة مع سوق العمل، وكذلك التعرف على تطور تكاليف العمل.

٥- معدل العائد على الأصول المنتجة:

يقصد بالأصول المنتجة تلك الأصول التي تساهم في تكوين إيرادات البنك، ويمكن حساب هذا المعدل من خلال المعادلة التالية:

$$\boxed{\text{معدل العائد على الأصول المنتجة} = \frac{\text{إجمالي إيرادات التشغيل}}{\text{إجمالي الأصول المنتجة}} \times 100}$$

وبطبيعة الحال فإنه كلما زاد ذلك المعدل كلما كان ذلك أفضل.

٦- معدل العائد على الإستثمارات في الأوراق المالية:

ويمكن قياس هذا المعدل من خلال لمعادلة التالية:

$$\text{معدل العائد على الإستثمار في الأوراق المالية} = \frac{\text{صافي العائد من الأوراق المالية}}{\text{الإستثمار في الأوراق المالية}} \times 100$$

وكلما زاد المعدل كلما كان أفضل، ويفيد ذلك المؤشر في التعرف على أهمية الأوراق المالية كأحد بنود الإستثمار.

٧- العائد على الإستثمارات في القروض:

ويمكن قياس هذا المعدل من خلال المعادلة التالية:

$$\text{معدل العائد على الإستثمار في القروض} = \frac{\text{الفوائد المحصلة من القروض}}{\text{الإستثمار في القروض}} \times 100$$

ويمكن من خلال ذلك التعرف على دور التوظيف في القروض وتحقيق إيرادات البنك. كذلك يمكن إعداد هذا المؤشر بالنسبة لكل نوع من أنواع القروض وذلك من خلال لمعادلة التالية:

$$\text{العائد على نوع معين من القروض} = \frac{\text{الفوائد المحصلة من هذا النوع}}{\text{الإستثمارات في هذا النوع}} \times 100$$

٨- نسبة سقوف الإئتمان:

ويقصد بها نسبة إجمالي القروض إلى إجمالي الودائع ويمكن حسابها من خلال المعادلة التالية:

$$\text{نسبة سقوف الإئتمان} = \frac{\text{إجمالي القروض}}{\text{إجمالي الودائع}} \times 100$$

وبطبيعة الحال فإن زيادة هذه النسبة يعنى قدرة البنك على توظيف أمواله ولكن يجب أخذ الاعتبارات الخاصة بالسيولة فى الحسبان عند التوظيف، ولذلك فالبانك المركزى يتدخل بتحديد الحد الأقصى لهذه النسبة حفاظاً على السيولة، وهذه النسبة محددة بحد أقصى ٦٥%.

ب - مؤشرات السيولة:

تعد قضية السيولة وإدارتها من أهم القضايا التى تشغل ذهن إدارة البنك. فالسيولة صرورية نظراً لأن عدم توفرها قد يعرض البنك للإفلاس ومن ناحية أخرى فإن هناك تعارض بين السيولة والربحية، فالسيولة تعنى بوظيف الأموال فى أصول نقدية أو شبه نقدية مما يعارض مع التوظيف فى الإقراض والاستثمار، وبالتالي يجب على البنك إدارة السيولة باهتمام، ومن المعلوم أن البنك المركزى يفرض على البنوك التجارية الاحتفاظ بنسب محددة بالنسبة للسيولة والإحتياطي وبجانب هذه النسب هناك مؤشرات أخرى يعتمد عليها البنك التجارى فى إدارته للسيولة، ومن أهم هذه المؤشرات ما يلى :

١ - نسبة الودائع الجارية إلى الودائع الإيداعية والآجلة:

وعن طريق هذه النسبة يمكن تحديد إحتياجات البنك من النقدية السائلة وذلك بناء على حجم الودائع الجارية بإعتبارها الأكثر عرصة للسحب ويمكن حساب هذه النسبة من خلال المعادلة التالية :

نسبة الودائع الجارية إلى	الودائع الجارية
الودائع الإيداعية والآجلة	الودائع الآجلة والإيداعية
	$\times 100$

وكلما رادت هذه النسبة كن من الصرورى زيادة السيولة.

٢ - نسبة السيولة بالبنك:

ويمكن قياس هذه النسبة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{نسبة السيولة بالبنك} = \frac{\text{الأرصدة بالبنوك الأخرى} + \text{النقدية} + \text{أرصدة البنك بالبنك المركزي}}{\text{إجمالي الأصول}} \times 100$$

ويعتمد البنك على هذه السيولة في مواجهة لطلب على النقدية، وفي المعادلة يحدد البنك نسبة داخلية للسيولة لا يقل عنها.

ج - العوامل المرتبطة بالضرائب:

تعد الضرائب من الأمور لسيدية التي ليس للإدارة دور في التعامل معها إلا من خلال القيود الحسابية، ويمكن التعرف على نسبة الضرائب إلى صافي الربح قبل الضريبة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{نسبة الضرائب إلى صافي الربح قبل الضرائب} = \frac{\text{الضرائب}}{\text{صافي الربح قبل الضرائب}} \times 100$$

د - إدارة المخاطر:

يتعرض البنك لأخطار متعددة ويجب على الإدارة أن تدير هذه المخاطر بكفاءة، وهناك مجموعة من المؤشرات التي يمكن للإدارة أن تستخدمها في هذا المجال، ومن أهمها ما يلي:

١ - نسبة حق الملكية إلى إجمالي الأصول:

وتفيد هذه النسبة في التعرف على مدى ملاءمة رأس المال لتأدية وظائفه، ويمكن قياس هذه النسبة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{نسبة حق الملكية إلى إجمالي الأصول} = \frac{\text{حق الملكية}}{\text{إجمالي الأصول}} \times 100$$

وهناك نسبة نمطية في هذا المجال.

٢ - نسبة حق الملكية إلى إجمالي الودائع :

ويمكن حساب هذه النسبة من خلال ما يلي:

$$\boxed{\text{نسبة حق الملكية إلى إجمالي الأصول} = \frac{\text{حق الملكية}}{\text{إجمالي الودائع}} \times 100}$$

فمن المعلوم أن البنك يحتفظ بهذه النسبة لمواجهة أخطر السحب والخطر التمويلي.

٣ - نسبة حق الملكية إلى إجمالي القروض:

ويمكن حساب هذه النسبة من خلال ما يلي:

$$\boxed{\text{نسبة حق الملكية إلى إجمالي القروض} = \frac{\text{حق الملكية}}{\text{إجمالي القروض}} \times 100}$$

والغرض من هذه النسبة هو تغطية أخطار الإستثمار في القروض حيث هناك مخاطر تتعلق بعدم سداد العملاء للقروض.

٤ - نسبة حق الملكية للأصول الخطرة:

ويمكن قياس هذه النسبة من خلال المعادلة التالية:

$$\boxed{\text{نسبة حق الملكية إلى الأصول الخطرة} = \frac{\text{حق الملكية}}{\text{الأصول الخطرة}} \times 100}$$

٥ - مخاطر الإئتمان :

وتقاس قدرة البنك على تحصيل القروض الممنوحة في مواعيدها ويمكن حساب هذه النسبة من خلال المعادلة التالية:

$$\boxed{\text{نسبة مخاطر القروض} = \frac{\text{القروض المناهضة عن السداد}}{\text{إجمالي القروض}} \times 100}$$

وكلما انخفضت هذه النسبة كلما كان أفضل.

٦- مخاطر السيولة:

يمكن التعرف على قدرة الإدارة في التعامل مع مخاطر السيولة من خلال نسبة الأصول إلى إجمالي الودائع عن طريق المعادلة التالية:

نسبة الأصول السائلة إلى	=	الأصول السائلة - المستحق للبنوك	× ١٠٠
إجمالي الودائع		إجمالي الودائع	

هـ- العوامل المرتبطة بالمصروفات:

تهدف الإدارة إلى تحليل ودراسة سلوك المصروفات المختلفة بالنسبة من أجل ترسيدها مما يعمل في النهاية على تعظيم الربح. وهناك مجموعة متعددة من المؤشرات التي يمكن للإدارة الإعتماد عليها لتحقيق ذلك منها:

١- تكلفة الحصول على الودائع:

يعد بند الودائع من أهم البود بميزانية البنك التجاري، ويمكن التعرف على تكلفة الحصول على الودائع من خلال لمعادلة التالية:

تكلفة الحصول على الودائع	=	الفوائد المدفوعة على الودائع	× ١٠٠
		إجمالي الودائع	
تكلفة الحصول على الودائع الجارية	=	الفوائد المدفوعة على الودائع الجارية	× ١٠٠
		إجمالي الودائع الجارية	
تكلفة الحصول على الودائع الآجلة	=	الفوائد المدفوعة للودائع الآجلة	× ١٠٠
		إجمالي الودائع الآجلة	
تكلفة الحصول على الودائع باخطار سابق	=	الفوائد المدفوعة للودائع باخطار سابق	× ١٠٠
		إجمالي الودائع باخطار سابق	

تكلفة الأموال المستحقة للبنوك	=	الفوائد المدفوعة لودائع البنوك
الأخرى		الأخرى
		إجمالي ودائع البنوك الأخرى

100 ×

٢- نسبة إجمالي المصروفات إلى إجمالي الأصول المنتجة :

ويمكن التعرف على هذه النسبة خلال المعادلة التالية :

نسبة إجمالي المصروفات إلى	إجمالي المصروفات
إجمالي الأصول المنتجة	إجمالي الأصول المنتجة

100 ×

وكلما انخفضت هذه النسبة كلما كان ذلك أفضل.

٣- نسبة الفوائد المدفوعة إلى الأصول المنتجة :

ويمكن قياس هذه النسبة من خلال المعادلة التالية :

نسبة الفوائد المدفوعة للأصول	=	إجمالي الفوائد المدفوعة
المنتجة		إجمالي الأصول المنتجة

100 ×

وكلما انخفضت هذه النسبة كلما كان ذلك في صالح البنك.

٤- نسبة الفوائد المدفوعة للودائع ومصادر الأموال غير الودائع:

ويمكن حساب هذه النسبة من خلال المعادلة التالية:

نسبة الفوائد المدفوعة	=	إجمالي الفوائد المدفوعة
للودائع ومصادر الأموال		إجمالي ودائع العملاء
الأخرى		+ المستحق للبنوك

100 ×

ويمكن للبنك من خلال هذه النسبة أن يتعرف على تكلفة الأموال لديه والتي يحصل عليها من ودائع العملاء بمختلف أنواعها من ودائع جارية، وودائع بإخطار سابق،

وودائع آجلة، بالإضافة إلى الأموال المستحقة للبنوك الأخرى. وكلما انخفضت هذه النسبة كلما كان ذلك في صالح البنك.

٥- نسبة فوائد الودائع إلى إجمالي الفوائد المدفوعة :

وتقاس هذه النسبة تكلفة الودائع مقارنة مع تكلفة إجمالي الأموال التي حصل عليها البنك ويمكن الحصول على هذه النسبة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{نسبة فوائد الودائع إلى إجمالي الفوائد المدفوعة} = \frac{\text{إجمالي فوائد الودائع}}{\text{إجمالي الفوائد المدفوعة}} \times 100$$

٦- نسبة مخصصات خسائر القروض إلى إجمالي إيرادات التشغيل:

ويمكن قياس هذه النسبة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{نسبة مخصصات خسائر القروض إلى إجمالي إيرادات التشغيل} = \frac{\text{مخصصات خسائر قروض}}{\text{إجمالي إيرادات التشغيل}} \times 100$$

وهذه النسبة توضح إسناد إدارة البنك لمواجهة خسائر عدم سداد القروض وفوائدها في مواعيدها، ولا يعني ارتفاع مخاطر عدم السداد (وهذا يجب على الإدارة أن تتحرى أسباب هذا الارتفاع).

٧- نسبة الأجور والحوافز والمزايا العينية إلى إجمالي الإيرادات:

ويمكن قياس هذه النسبة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{نسبة الأجور والحوافز والمزايا العينية إلى إجمالي الإيرادات} = \frac{\text{الأجور والحوافز والمزايا العينية}}{\text{إجمالي الإيرادات}} \times 100$$

ويقدم هذا المؤشر في معرفة تكاليف العمالة بالبنك، وكلما انخفضت هذه النسبة كلما كان ذلك في صالح البنك مع مراعاة النواحي المتعلقة بالعلاقة بين الأجر والحوافز من جهة، والانتاحية والروح المعنوية والرعاية الوظيفية من جهة أخرى.

و - العوامل المرتبطة بالربحية :

تسعى إدارة البنك إلى تحقيق الربحية، ومن لطبيعي أن الربحية يمكن تحقيقها من خلال الإدارة الفعالة لمختلف أصول وخصوم ميزانية البنك، ويمكن تقييم الأداء الفعلي للبنك فيما يتعلق بالربحية من خلال استخدام المؤشرات التالية:

١ - نسبة صافي الربح :

ويمكن حساب هذه النسبة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{نسبة صافي الربح} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{إجمالي إيرادات التشغيل}} \times 100$$

وكلما زادت هذه النسبة كلما كان ذلك في صالح البنك.

٢ - نسبة هامش الفوائد :

وتقيس هذه النسبة الفرق بين الفوائد المدفوعة والفوائد المحصلة، ويمكن حسابها من خلال المعادلة التالية:

$$\text{نسبة هامش الفوائد} = \frac{\text{الفوائد المحصلة} - \text{الفوائد المدفوعة}}{\text{الأصول المنتجة}} \times 100$$

وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما كان ذلك في صالح البنك.

٣ - معدل العائد إلى إجمالي الأصول :

ويمكن قياس هذه النسبة من خلال المعادلة التالية :

$$\text{معدل العائد على إجمالي الأصول} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{إجمالي الأصول}} \times 100$$

والغرض من هذه النسبة هو تغطية أخطار الاستثمار في القروض حيث هناك مخاطر تتعلق بعدم سداد العملاء للقروض.

٤ - نسبة إجمالي إيرادات التشغيل لإجمالي الأصول:

ويمكن حسابها من خلال المعادلة التالية:

$$\text{نسبة إجمالي إيرادات التشغيل} = \frac{\text{إجمالي إيرادات التشغيل}}{\text{إجمالي الأصول}} \times 100$$

٥ - نسبة الرافعة التمويلية:

ويمكن حساب هذه النسبة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{نسبة الرافعة التمويلية} = \frac{\text{إجمالي الودائع}}{\text{إجمالي حق الملكية}} \times 100$$

٦ - معدل النمو الداخلي لرأس المال:

ويمكن حسابه من خلال المعادلة التالية:

$$\text{معدل النمو الداخلي لرأس المال} = \frac{\text{الرافعة التمويلية} \times \text{العائد على إجمالي الأصول} \times \text{نسبة الأرباح المحتجزة لصافي الربح بعد الضرائب}}{100}$$

٧ - معدل العائد على حق الملكية:

ويمكن قياس هذه النسبة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{معدل العائد على حق الملكية} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{حق الملكية}} \times 100$$

ويقاس هذا المؤشر بمقدار ما يحصل عليه المساهمون.

٨- نسبة الأرباح الموزعة إلى صافي الربح:

ويمكن قياس هذه النسبة من خلال المعادلة التالية:

$$\boxed{\text{نسبة الأرباح الموزعة إلى صافي الربح} = \frac{\text{نسبة الأرباح الموزعة}}{\text{صافي الربح}} \times 100}$$

وبطبيعة الحال، كلما رادت هذه النسبة فإن ذلك يعنى زيادة توزيع الأرباح ولكن ذلك يعنى فى نفس الوقت إخفاض نسبة تكوين الإحتياطيات وتغطية رأس المال. وفى نهاية هذا العرض نود الإشارة إلى أن النسب السابقة لا يمكن لإسنادها منها صورة متكاملة إلا فى ضوء القواعد التالية:

- إن إستخلاص النتائج يتوقف على مهارة المحلل المالى.
- لابد من إجراء مقارنة لهذه النسب، مع مجموعة أخرى من أمثلة كما يلى :
 - مقارنة العام الحالى بالأعوام السابقة.
 - مقارنة الفعلى بالمستهدف.
 - المقارنة مع المتوسطات بالبنوك الأخرى.
 - المقارنة مع النسب المئوية.
 - المقارنة مع الفروع الأخرى بالبنك.

ثانياً : رقابة البنك المركزى على أعمال البنوك التجارية :

يعتبر البنك المركزى أعلى سلطة نقدية فى الدولة، ويعتبر بذلك رقيباً على نشاطات القطاع المصرفى عامة و البنوك التجارية خاصة، حتى لا تتعرض للإفلاس أو المخاطرة بمختلف أنواعها وأبعادها وبذلك تستهدف رقبة البنك المركزى تحقيق ما يلى:

- التتبع من أن المنظمات المصرفية تتقيد فى أعمالها وعملياتها بأحكام قانون المصرف المركزى وقرارات مجلس إدارته وكذا التوجيهات والتعاليم المبلغة إليها من الأجهزة المختصة فى المصرف المركزى.

- التأكد من سلامة مصارفها المالية.

تحقيق الاستقرار النقدي.

- تحليل أفضل معدلات للنمو الإقتصادي.

هذا وتمثل أهم أنواع الرقابة التي يمارسها المصرف المركزي على البنوك التجارية فيما يلي:

الرقابة المكتبية:

تقوم هذه الرقابة عن طريق فحص استقارير و البيانات والإحصائيات التي تسو في بها وحدات الجهاز المصرفي لبنك المركزي، حيث تجري عليها من الدراسة والتحليل ما يمكنه من التعرف على حقيقة مراكزها المالية ودرجة الكفاءة التي تمارس بها الوظائف.

ويرسل البنك المركزي بمادح خاصة تقوم بتعنتها البنوك التجارية وتقارير شهرية تكشف عن مركزها ويظهر فيه جانب الأصول وجانب الخصوم.

وهناك التقرير السنوي حيث يراجع البنك المركزي التقرير السنوية التي يصنعها مراقبو الحسابات لدى البنوك وذلك للثبوت من تنفيذ قراراته والتأكد من خلو نشاط البنك من أي مخالفة.

الرقابة الميدانية:

يجريها المصرف المركزي عن طريق إبعاد مندوبيه للفتيش على البنوك التجارية بهدف التأكد من صحة السياسات الوظيفية التي يتبعها البنك لتجارى ومدى سلامة القروض التي يمنحها من الوجهة الفنية.

وفي حالة التفتيش يقوم المفتش بالإطلاع على كافة دفاتر وسجلات البنك التجارى، وقد يطلب إليه إيضاحات يراها ضرورية لتحقيق الرقابة الميدانية.

رقابة الأسلوب التعاوني:

حيث يشترك البنك المركزي مع البنوك التجارية في دراسة المشكلات التي تواجه الجهاز المصرفي ويتخذ بالإشتراك معها قرارات جماعية يواجه بها تلك المشكلات، وذلك ينمي روح التعاون بين المصرف المركزي ووحدات المصارف مما يجعلها تنفذ القرارات والتوجيهات التي أسفرت عنها الدراسة المشتركة.

هذا، وتتمثل أساليب رقابة المصرف المركزي على الإئتمار المصرفي المقدم من البنوك التجارية فيما يلي:

- الرقابة الكمية على الإئتمان:

وهي التي تهدف إلى التأثير على الحجم الكلي للإئتمان الذي تمنحه المصارف التجارية، ويتوقف الحجم الكلي عادة على العوامل التالية:

- حجم الإحتياطي النقدي المتوفر لدى الجهاز المصرفي والذي بإستطاعته استعماله في التوسع في الإقراض سواء كانت هذه الإحتياطيات بقودا عادية أو أرصدة دائنة لدى المصرف المركزي.

- نسبة إحتياطي إنقضية للودائع التي يقرها لمصرف المركزي أو التي تحافظ عليها المصارف طواعية.

فإذا إستطاع البنك المركزي أن ييسر رقابته على هذين العاملين فإنه يتمكن بذلك من التحكم في الحجم الكلي للنشاط الإئتماني للبنوك، وهناك ثلاث أدوات تستعملها المصارف المركزية لتحقيق هذا الهدف وهي:

١- إعادة الخصم:

إن المصرف (من أجل زيادة إحتياطياتها النقدية المتوفرة لديها للإقراض) قد تلجأ إلى خصم ما لديها من الأوراق التجارية بواسطة المصرف المركزي مقابل فائدة تسمى سعر إعادة الخصم، وهذه الفائدة تكون أقل من سعر الخصم الذي تتعاضاه المصارف، ولذلك فإن إعادة الخصم هو أحد المجالات المفتوحة أمام البنك

المركزي للتحكم في حجم الإحتياطيات النقدية للمصارف. وقد يسلك المصرف لمركزي في ذلك طريقتين: الأولى: وضع شروط محددة يجب توافرها في الأوراق التي يقبل لمصرف المركزي إعادة خصمها أو أن تفرض خصمها، والثاني: تعديل سعر إعادة الخصم مما ينتج عند تعديل سعر العدة الذي تنقصاه المصارف من المفترضين من أفراد وشركات، فإذا رغب البنك المركزي في تقليل حجم الائتمان الممدوح من المصارف فإنه يبادر إلى زيادة سعر الخصم فترفع تبعاً لذلك أسعار الفوائد فيخف الإقبال على الإقتراض وبذلك يقل حجم الائتمان، أما إذا رغب المصرف المركزي في إحداث تأثير معاكس فإنه بخفض سعر إعادة الخصم.

وفي حقيقة الأمر أن الأثر الذي يحدثه استعمال إعادة الخصم على حجم الائتمان ليس له أهمية كبيرة، ولذا كان المقصود به الأثر النفسي الذي يتركه الإعلان عن عزم البنك المركزي على تغيير سعر إعادة الخصم، وترجع أهمية تغيير سعر إعادة الخصم (ما عدا الأثر النفسي) إلى الأسباب التالية:

أ - إن نفقة الإقتراض التي يدفعها المقترضون تشكل نسبة صئيلة بالنسبة للنفقة الكلية التي تتحملها المشروعات المقترضة، لذا فلا يؤبه به إذا زادت أو نقصت.

ب - كثيراً ما تحتفظ المصارف بأرصدة نقدية مما يجعلها في غنى عن اللجوء إلى المصرف المركزي بقصد الحصول على الأموال.

ج - بالنسبة للبلاد النامية لا توجد هناك أسواق متطورة للعمل بالأوراق التجارية لعدم انتشار عملية الخصم بصورة وسعة.

٢ - عمليات السوق المفتوحة:

والمقصود بذلك ما يقوم به المصرف المركزي من بيع أو شراء للسندات الحكومية في السوق المالية، فإذا راد المصرف المركزي من مبيعاته من السندات فإن ذلك يؤدي إلى إنفاق الأرصدة التي تحتفظ بها المصارف لأى المشتري لهذه السندات يدفعون قيمتها للمصرف المركزي بشيكات على حساباتهم لدى المصارف

التجربة مما يؤدي إلى انخفاض أرصدة الجمهور لدى البنوك، أما في حالة قيام البنك المركزي بشراء السندات من السوق فإن النتيجة تكون إرباد أرصدة المصارف، إلا أن نجاح هذه الأداة مرهون بمدى إقبال الناس والمؤسسات على إقتناء السندات الحكومية، حيث أن ذلك يحصص للتقلبات السياسية ومدى الثقة في النظام الإقتصادي وخاصة في الدول النامية.

٣- سياسة تغيير نسب الإحتياطي:

تحتفظ البنوك التجارية لدى البنك المركزي برصيد دائر فرص عليها المشرع الإحتفاظ به في معظم دول العالم، وقد منح المشرع البنك المركزي سلطة تغيير الحد الأدنى لنسبة الإحتياطي النقدي لأغراض السياسة النقدية.

فإذا رأى البنك لمركزي ضرورة تضيق سوق الإئتمان المصرفي فيه يرفع نسبة الإحتياطي النقدي وليكن مثلاً من ١٥% إلى ٢٥%. وفي هذه الحالة تضطر البنوك التجارية إلى تصحيح مركزها وذلك بتضييق حجم الإئتمان - أي بعدم تجديد القروض المستحقة والإلتجاء إلى بيع جانب مما لديها من الإستثمارات، فكل بنك في هذه الحالة يرفع نسبة ما يحتفظ به من أرصدة نقدية من ١٥% إلى ٢٥% وبالتالي يكتمش حجم القروض الذي يمنحه كما يقل ما في حورته من إستثمارات وينتج عن نقص حجم القروض والإستثمارات نقص حجم الودائع في النظام المصرفي.

وتكون النتيجة انخفاض الودائع من خمسة أضعاف الإحتياطي النقدي إلى أربعة أضعاف الإحتياطي النقدي كما يتضح من الميرانية المجمعة للبنوك التجارية.

صول:		خصوم	
١٥٠,٠٠٠	إحتياطيات نقدية بواقع ١٥% من	١,٠٠٠,٠٠٠	ودائع
	الودائع		
٨٥٠,٠٠٠	قروض وإستثمارات		
١,٠٠٠,٠٠٠	الحملة	١,٠٠٠,٠٠٠	ودائع

أصول:			خصوم
٢٥٠,٠٠٠	إحتياطيات نقدية يواقع ٢٥% من	١,٠٠٠,٠٠٠	ودائع
٧٥٠,٠٠٠	الودائع قروض وإستثمارات		
١,٠٠٠,٠٠٠	الجملة	١,٠٠٠,٠٠٠	ودائع

وتعتبر هذه السياسة فعالة إلى حد كبير في أوقات التضخم حيث لا تحب البنوك معاً من تخفيض حجم العروض والسلفيات وتخفيض حجم الودائع للوصول إلى الحد الأدنى لنسبة الإحتياطي الذي يفرزه البنك المركزي.

أما في أوقات الإنكماش فإن هذه السياسة لا تكون فعالة وذلك نظراً لأن تخفيض هذه النسبة وزيادة مقدرة البنوك على منح الائتمان قد لا يقابله طلب متكافئ على لقروض والسلفيات وتكون النتيجة وجود طاقة تمويلية عطلة لدى البنوك.

وتستخدم سياسة تغير سبب الإحتياطي لمواجهة إحتياجات التمويل الموسمي في الدول النامية حيث يحتاج تمويل تسويق المحصول الرئيسي في البلاد إلى زيادة مقدرة البنوك على التوسع في منح العروض والسلفيات ثم يعاد رفع النسبة مرة أخرى بعد إنتهاء فترة التوسع الموسمي.

وبالإضافة إلى نسبة الإحتياطي فإن نسبة السيولة أصبحت أيضاً تستخدم في كثير من الدول كأداة للرقابة على قدرة البنوك على التوسع في منح الائتمان، فقد أصبحت البنوك ملزمة بتجميد جانب لأصول في شكل أصول سائلة بدلاً من توجيهها لأغراض الإفراض والتمبير.

ويفضي الأمر أن نشير إلى أن البنك المركزي يلجأ في كثير من الأحيان إلى استخدام كل أساليب الرقابة الكمية في وقت واحد حتى تزيد فاعليتها، فكل من هذه السياسات تقوى من أثر الأخرى وتساعد على تحقيق النتائج المستهدفة.

الرقابة النوعية على الائتمان:

وتقتصر في التأثير على اتجاهات المصارف في الإستثمار بحيث توجه إلى النواحي التي يرغب فيها المصرف المركزي دون النواحي الأخرى، ولذلك فإن الوسائل المتبعة في تحقيق هذا الهدف تختلف عن وسائل الرقابة الكمية وقد دعت الحاجة إلى اللجوء إلى هذا النوع من الرقابة نظراً إلى أن الرقابة الكمية لا تؤدي إلى الأثر المرغوب فيه بسبب العيوب التي نحيط بها فإذا رأى البنك المركزي أن البنوك التجارية تريد من استثماراتها في مجالات الإستيراد والإستهلاك بشكل كبير بينما نحجم عن الإستثمار في الزراعة والصناعة مثلاً، ففي هذه الحالة لا تكفي الرقابة الكمية لتصحح الأوضاع بل لابد من إستعمال أساليب الرقابة النوعية، كما أن الرقابة النوعية قد تستعمل حثاً إلى جانب مع الرقابة الكمية، فإذا فرض المصرف المركزي قيوداً على الائتمان الإستهلاكي فإن هذا يؤدي إلى التأثير أيضاً على الحجم الكلي للائتمان لأن هذا الحجم الكلي دائماً يتألف من مجموع الائتمان في مختلف النشاط الإقتصادي.

وسائل الرقابة النوعية على الائتمان:

إن بعض الوسائل المستخدمة في الرقابة الكمية قد تصلح أيضاً كزيادات للتأثير على نوعية الأوراق التجارية التي تفتنيها المصارف بحيث تكون مطابقة للشروط التي تمنعها المصرف المركزي لهذا الغرض من حيث نوعية الأوراق المقبولة لإعادة الخصم، فإذا رغب المصرف المركزي في تقليل الائتمان الإستهلاكي مثلاً وضع قيوداً شديدة لقبول هذه الأوراق لإعادة الخصم.

ونسبة السيولة يمكن إستخدامها أيضاً كوسيلة لتشجيع المصارف للإحتفاظ بالأشكال المرغوبة من الأصول وذلك بإدخال هذه الأصول ضمن الأصول السائلة.

إلا أن هناك أساليب ووسائل خاصة بالرقابة النوعية وصغت تحت تصرف البنوك المركزية بموجب القوانين في الكثير من البلدان، ونورد فيما يلي بعض هذه الوسائل على سبيل المثال لا الحصر:

١ - التحكم في الحد الأدنى لقيمة السلف الممنوحة بمختلف ضمانات بحيث تكون نسبة لسلف للضمانات عالية في نحوى المرغوبة ومنخفضة في نحوى غير المرغوبة.

٢ - تعيين حدود للفائدة التى تتقاضاها البنوك على مختلف أنواع الإستثمارات بحيث تكون متمشية مع رعة المصرف المركزى فى تشجيع بعض الأنواع وعدم تشجيع البعض الآخر.

٣ - إشتراط الحصول على تصديق المصرف المركزى على القروض التى تتجاوز حداً معيناً بحيث يتمكن لبنك المركزى من منح مصادقته التى يرغب فى تنفيذها وحجب هذا التصديق عن القروض غير المستحبة.

٤ - منع لمصارف من إستثمار أموالها فى بعض النواحي غير المرعوب فيها وإصدار شريعات صريحة تنص على عدم السماح للبنوك بمزاولة بعض النشاطات أو تعيين حد أقصى لمفتياتها من بعض الأصول.

ويجب أن يلاحظ أن سلطات المصرف المركزى فى تحديد وجوه إستعمال موارد المصارف تكون و صحة فى البلدان المتحلقة التى تعاني من إقتصديات غير متوازنة بينما نرى المصارف المركزية فى الدول المتقدمة لا تلجأ إلى مثل هذه الأساليب إلا فى الأحوال النادرة.

وجدير بالذكر أن الرقابة النوعية لا تؤنى ثمرها المرجوة إلا فى حالة توفر الوعي الكافى لدى أصحاب المشاريع بالهدف الذى يرمى إليه المصرف المركزى والإستجابة لذلك، لأن هناك إمكانية لقيام أصحاب المشاريع بإستخدام القروض المصرفية فى النواحي التى يرغب فيها المصرف المركزى بينما يخصصون مصادرهم المالية الخاصة لإستعمالها فى النواحي الأخرى التى لا يشجعها المصرف

المركزي، كما أنه ليست هنالك ضمانات تمنع استعمال القروض المصرفية في غير الأوجه التي أخذت من أجلها وليست هناك وسيلة دججة للتأكد من أن ما نقرضه الأدوات الخاصة يتم التقيد به تماماً.

الرقابة المباشرة:

هناك أسلوبان رئيسيان يلجأ اليك المركزي إلى إتياعهم لتقوية أثر اساليب الرقابة الكمية والكيفية على الإلتزام المصرفي وهما:

(أ) أسلوب الإقناع الأدبي:

يعتمد هذا الأسلوب إلى ما يتمتع به البنك المركزي من مركز أدبي نتيجة لما يؤديه من دور في خدمة الإقتصاد القومي والصالح العام دون أي إعتبارات خاصة، ويتخذ هذا الأسلوب صورة تصريحات يدلي بها البنك المركزي وتوجيهات ونصائح يتوجه بها للبنوك وإجتماعات يعقدها مع المسؤولين في البنوك سادس الرأي في شؤون النقد والإلتزام.

مثل هذا الأسلوب يعتبر محدثاً في الدول التي يمارس فيها البنك المركزي مسؤولياته منذ زمن بعيد. أما الدول الحديثة العهد بالبنوك المركزية أو حيث يزال البنك المركزي الأعمال المصرفية العادية بجانب عمله كنك مركزي، فإن أسلوب الإقناع قد يكون ذو فائدة محدودة مما يضطر البنك المركزي إلى إستخدام أسلوب الأوامر والتعليمات الملزمة.

(ب) أسلوب الأوامر والتعليمات الملزمة:

ويعتصم هذا الأسلوب يصدر البنك المركزي القرارات للبنوك النحارية بما يتمشى مع متطلبات الإدارة التنفيذية التي تستهدف تحقيق أعراض السياسة النقدية. مثال ذلك أن يحدد البنك المركزي الحد الأقصى لجملة قروض البنوك التجارية للصناعات الصغيرة لتمكين من زيادة إنتاجها للتصدير وإلى الصناعات المنتجة

للسلع الاستهلاكية الضرورية للسوق المحلي وتخفيض القروض للصناعة المنتجة للسلع الكمالية ... إلخ.

ولا شك في نجاح هذا الأسلوب خاصة وأن البنك المركزي قد يلجأ إلى فرص الجراءات على البنوك التي تنتهج سياسة مخالفة للسياسات الائتمانية للبنك المركزي، مثال ذلك حرمانها من الإقترض أو تحميلها فوائد أعلى.

هذا، ومن الضروري التنسيق بين السياسات الاقتصادية المختلفة خاصة السياسة المالية والسياسة النقدية حتى لا تتعارض السياسات المتبعة، وتكون النتيجة فشل هذه السياسات في تحقيق أهدافها. ففي أوقات التضخم عندما يهدف البنك المركزي إلى كسر حدة التوسع وتخفيض قدرة البنوك على منح القروض بغرض الحد من إنفاق رجال الأعمال، فإنه من الخطأ أن تتجه السياسة لمالية نحو زيادة حجم الإنفاق الحكومي في نفس الوقت.

الفصل التاسع

إدارة الائتمان المصرفى

الفصل التاسع

إدارة الائتمان المصرفي

"المبحث الأول"

النشاط الإقراضى للبنوك

تظهر الإحتياجات التمويلية للمنشآت الإقتصادية بسبب قصور الموارد المالية المتاحة لديها عن مقابلة متطلبات نشاطها وتحقيق أهدافها، وتعتبر القروض المصرفية مصدراً هاماً لإشباع تلك الإحتياجات التمويلية.

وتتوزع إحتياجات المنشآت سواء كانت تعمل فى مجال التجارة أو الصناعة أو الزراعة أو الخدمات بين إحتياجات تتعلق بتمويل رأس المال الدائم، وإحتياجات تتعلق بتمويل رأس المال العامل وذلك على النحو التالى:

أولاً : إحتياجات تتعلق بتمويل الأصول الثابتة:

وذلك بعرض إقتناء الأصول اللازمة لمباشرة العمليات الإنتاجية المختلفة، كالأراضى والمباني والآلات والمعدات، ونشأ هذه الإحتياجات التمويلية إذا لم يكن رأسمال المنشأة كافياً لشراء الأصول الإنتاجية المطلوبة ويكون التالى الإقراض هو الطريق إلى إشباع هذه الإحتياجات. وتمتص هذه لقروض بحسب طبيعة الأعراس التى تستخدم فيها لمدة طويلة نسبياً، وتقدمها عادة البنوك المتخصصة (صناعية وعقارية وزراعية) وكذا بنوك الإستثمار. كما تمنحها أيضاً البنوك التجارية فى حدود لائمه التى لا تمس سيولتها وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها قبل المودعين، ووفقاً للضوابط التى قد تفرضها التشريعات لمصرفيه والتوجيهات التى تصدرها البنك المركزى بشأن هذا النوع من القروض.

ثانياً : إحتياجات تتعلق بتمويل رأس المال العامل:

وذلك بغرض مقابلة متطلبات تكوين المحزون السلعي والائتمان الذي تمنحه لعملائها وإحتياجاتها النقدية للتشغيل. ويتم عادة تمويل الجزء المستديم من رأس المال العامل عن طريق رأس مال المنشأة أو القروض متوسطة وطويلة الأجل التي تحصل عليها، أما إحتياجات التمويل الإضافية التي تعرضها موسمي إنتاج السلع، أو الحاميات المستخدمة في إنتاجها (كما يحدث بالنسبة لمشتريات القطن اللازم لمصانع الغزل) فإنه يتم بطبيعة الحال مواجهة تمويلها أساساً عن طريق الائتمان المصرفي قصير الأجل.

وتختلف 'الأهمية النسبية لكل من الإحتياجات التموينية قصيرة الأجل والإحتياجات التمويلية متوسطة وطويلة الأجل تبعاً لطبيعة النشاط الإقتصادي الذي تمارسه المنشأة، فالمنشأة التجارية لا تحتاج بوجه عام إلى رأسمال ثابت كبير على عكس المنشآت الصناعية التي تحوز الأصول الرأسمالية الضخمة لمباشرة العمليات الإنتاجية. ومن ثم يظهر في الأولى كبر حجم رأس المال المتداول بشكل واضح. كما تتفاوت الأهمية النسبية لكل من رأس المال المتداول من منشأة لأخرى وفقاً لنوع السلع المنتجة ومراحل إنتاجها وموسميته، وكذا تبعاً لأسلوب شراء وحربس المواد الخام، وطريقة تسويق السلعة المنتجة من حيث بيعها نقداً أو بالتقسيط أو بالحصول على مفاوضات لإنتاجها.

وفي محال دراسة طلبت الإقتراض ومدى مناسبتها لمقابلة الإحتياجات التمويلية للمنشآت تراعى البنوك عادة ما يلي:

(أ) أن تكون الإحتياجات التمويلية ناشئة عن النشاط الذي تمارسه المنشأة وليس لأغراض تخرج عن طبيعة هذا النشاط. وتعد من الإحتياجات غير المقبولة من جانب البنوك طلب المنشأة الإقتراض بسبب إسحاب أحد الشركاء وحاجتها إلى سداد الأموال التي سبق أن استثمرتها في المنشأة، أو القروض المطلوبة لمباشرة بعض عمليات المضاربة إنتظاراً لإرتفاع أسعار بعض السلع أو إنتهازاً لفرص استثمارية تنعد عن أغراض المنشأة.

(ب) أن يكون هناك تناسب بين رأس المال المقدم من أصحاب المنشأة والقروض القائمة بمختلف أنواعها، ومن ثم تستعد البنوك لطلبات التي تستهدف بالحصول على الائتمان بعرض دعم رأس المال ليتناسب مع نشاط المنشأة.

(ج) عدم تقديم قروض قصيرة الأجل لمواجهة إحتياجات تمويلية تتسم بطبيعتها بطول الأجل، إذ يؤدي ذلك إلى إصفاء الحمود على هذه القروض وبخارجها عن دائرة القروض التي يتوافر لها خصبة النصفية الآتية خلال عام.

ومهما تنوعت الإحتياجات التمويلية وأعراسها فإنه يتم مقبلتها عن طريق سوق المال وسوق النقد وذلك وفقاً لما يلي:

(١) **سوق المال:** بالنسبة للحاجات التمويلية متوسطة وطويلة الأجل والتي يتم من خلالها إصدار الأوراق المالية كالسندات والأكفون وعقود القروض. وتراول العمل في هذا السوق أساساً البنوك المتخصصة (العفارية، الصنافية، الزراعية) وبنوك الإستثمار والأعمال ومنشآت التأمين والإدخار.

(٢) **سوق النقد:** وذلك بالنسبة للحاجات التمويلية قصيرة الأجل والتي يتم تقديم تسهيلات الائتمانية بمختلف أنواعها. وتراول لعمل في هذا السوق أساساً البنوك التجارية وبنوك لتجارة الحارحية وبنوك الخصم وبنوك القبول.

ولا يعنى ما تقدم من هالك فاصل تام بين المؤسسات العاملة في كل من السوقين، فالبنوك التجارية مثلاً قد تراول عمليات في إطار سوق المال، كما تقدم بنوك الإستثمار والأعمال تسهيلات ائتمانية ذات طابع قصير لأجل والتي تعتبر من عمليات سوق النقد.

المذاهب المصرفية في مجال الإقراض:

نحتاج كل منشأة عادة الى ائتمان قصير الأجل لمقبلة إحتياجات رأس المال العامل، والتي تتولى توزيع الائتمان قصير الأجل هي في الأصل البنوك التجارية،

ويتأتى الجزء الأكبر من موارد هذه البنوك عن طريق الودائع التى نستحق غالبيتها عند الطلب أو بعد احوال قصيرة، ومن ثم تنردد البنوك التجارية فى اقراض أموالها لأحوال طويلة سبباً خشية أن تعجز عن مقابلة مسحوبات المودعين.

أما الائتمان متوسط وطويل الأجل الذى يوجه لإقتناء الأصول الثابتة، فتضطلع بتوريه فى الأصل البنوك المتخصصة وبنوك الإستثمار والأعمال.

وقد ظهر فى المجتمعات الرأسمالية مذهبان حول قيمة البنوك لتجارية بمنح القروض متوسطة وطويلة الأجل أو إقتصار نشاطها على منح الائتمان قصير الأجل على أن يضطلع البنوك المتخصصة بالائتمان متوسط وطويل الأجل.

ويمثل المذهب الأول الفكر التقليدى فى محل الإقراض، ويعبر عن سياسة البنوك الإنجليزية خلال القرن التاسع عشر. ويبدأ بأن تقتصر البنوك التجارية على منح التمويل قصير الأجل وذلك إستناداً إلى أن الشطر الأكبر من موارد مصدره الودائع التى لا يحب المخاطرة بها فى الإستثمار. ولقد عزز وجهة نظر البنوك الإنجليزية فيما سرت عليه ظروف وتطور الإقتصاد الإنجليزى. فقد قمت الثورة الصناعية فى إنجلترا ولديها مقادير كبيرة من رؤوس الأموال نجمت نتيجة لإعدة استثمار الأرباح فى الزراعة والتجارة والصناعة مما ساعد الشركات على النمو والتوسع استناداً إلى مكائباتها التمويلية الذاتية التى توفرت بفضل الأرباح المحققة والتى اعتمدت عليها فى تمويل استثماراتها العينية. ومن ثم لم تكن هناك حاجة ملحة لأل تلاحق المنشآت إلى لبنوك التجارية لتمويل الأصول الثابتة التى تتطلب بطبيعتها قروصاً متوسطة وطويلة لمدى. ومن ثم استقر فى هذه المرحلة مبدأ إقتصار نشاط البنوك التجارية على منح قروص قصيرة الأجل التى تتسم بالتصفية الذاتية، وساعد على ذلك الإتجاه نمو سوق مال وإمكان حصول الشركات على مزيد من الموارد المالية عن طريق طرح الأسهم والسندات للإكتتاب العام. وهكذا لم تظهر الحاجة لمؤسسات متخصصة فى الإقراض متوسط وطويل الأجل إلا فى نهاية القرن التاسع عشر عندما كنز حجم الوحدات

الصناعية، فظهرت بنوك الإستثمار ومؤسسات الإصدار لمد المشروعات بالأموال اللازمة للأعراص الإستثمارية.

أما داخل القارة الأوروبية وبوجه خاص في ألمانيا وبلجيكا، فقد جاءت الثورة الصناعية متأخرة نحو ٧٥ عاما عن إنجلترا. وبظراً لاستفادة لدول الأوروبية من التجربة الإنجليزية، فقد أخذ التقدم الصناعي في الإنتشار بمعدل أسرع سبب، وبرزت الحاجة تبعاً لذلك إلى الإلتحاء إلى البنوك التجارية للمشاركة في تمويل الشركات الصناعية خاصة وأن الأسواق المالية في تلك البلاد لم تكن قد نمت بعد بدأت تقدر الذي تحققت في إنجلترا

وكانت الرغبة في الإسراع إلى تنمية الإقتصاد الألماني في الوقت الذي لا تتوفر فيه سوق مالية متسعة وراء الدفعة القوية التي قدمتها البنوك التجارية بتشجيع من الدولة لتأسيس وتمويل الصناعات، وبذلك لم نساير البنوك التجارية في ألمانيا وكثير من بنوك دول أوروبا المذهب التقليدي الإنجليزي من حيث إقتصار البنوك التجارية على التمويل قصير الأجل، بل توسعت في مسح التمويل متوسط وطويل الأجل للصناعة.

وقد واجهت بعض لبنوك الأوروبية على أثر الأزمة العالمية التي بدأت عام ١٩٢٩ بعض المشاكل نتيجة لتحميد جانب من ودائعها في استثمارات وقروض لم يكن من المتيسر لها تصفيتها في وقت مناسب لمواجهة المسحوبات غير العادية من جانب المودعين.

ومع إتساع الأسواق النقدية والمالية خرجت البنوك التجارية الإنجليزية وتبعها البنوك التجارية في عدد من الدول التي كانت تسير في فلكها تدريجياً عن الدائرة المعفلة التي كانت تعمل داخلها، بعد أن اكتشفت إمكانية تحويل بعض الديون التي كانت تعدها من قبل غير سائلة بالدرجة الكافية إلى مؤسسات مالية أخرى. وبذلك أصبحت السيولة تعنى في المقام الأول تعاقبية لنقل الديون إلى البنك المركزي أو إلى المؤسسات المالية المتخصصة التي يمكن أن تشتري هذه الديون، أو بمعنى آخر مدى

مطابقة الديون التي تمنحها البنوك التجارية للشروط التي يصنعها البنك المركزي أو تلك المؤسسات لنقلها إليها.

ومن ناحية أخرى كان من أثر ما تعرضت له بعض البنوك الأوروبية من ازمات نتيجة للتوسع في التمويل الأجل انشراح في التعجيل بإصدار بعض التشريعات المصرفية التي تستهدف التخصيص في أعمال البنوك، وبمقتضاها حددت آجال توظيفات كل من البنوك التجارية وبنوك الأعمال بما يتمشى مع آجال مواردها على نحو يكفل لكل منهما توافر السيولة المناسبة لمقابلة التزاماتها قبل الموعدين.

وتلاقت بذلك البنوك التجارية الأوروبية إلى حد ما مع الأسس التي تقيدت به البنوك البريطانية. وكان هذا في الوقت الذي اضطرت فيه البنوك البريطانية إلى التخلي بعض الشيء عن ثمرتها السابق، مما أدى إلى مزيد من التقريب في شدة الخلاف بين كل من المذهبين.

فالبنوك التجارية البريطانية تميز لها أنه من الممكن التنازلي أحياناً عن المبادئ الخاصة بعدم تمويل رأس المال الثابت وذلك بالنسبة لمشروعات التي يتطرق تدخل طيباً شرط أن يقدم لهذه اقروض صمامات من الدرجة الأولى واستندت في ذلك إلى ما يلي:

(١) أنه في ظل الوحدات المصرفية الكبيرة والنمو المستمر في حجم الودائع، فإنه يمكن إعتبار الحائز الأكبر من الودائع التجارية في حكم الموارد المستقرة نسبياً، وهو ما يسمح لها - دون خوف - في ظل الظروف العادية بتوجيه قدر منها إلى الإقراض متوسط وطويل الأجل.

(٢) أن هناك قدراً من موارد البنوك التجارية - ولو أنه محدود - يتمثل في حقوق المساهمين من رأسمال وإحتياطيات وأرباح غير موزعة يمكن للبنك تحصيلها للإقراض متوسط وطويل الأجل.

(٣) أنه يمكن للبنك المركزي التدخل عند الضرورة لكفالة السيولة اللازمة لقروض البنوك التجارية متوسطة وطويلة الأجل الممنوحة لأغراض معينة تنفق مع

الصالح الإقتصادي العام. وهو ما فعلته البنوك المركزية الأوروبية في ظروف معينة بالنسبة لبعض القروض.

وهكذا تصاءلت الفروق إلى حد كبير بين سياسات الإقراض وى لأنظمة المصرفية المختلفة، خاصة إذا ما أخذنا في الإعتار ما يشير إليه الواقع العملى من وجود حد أدنى من المديونية بالنسبة لأغلب القروض لا يتناقض من عدم الآخر.

أنواع القروض:

يتم تصنيف القروض المصرفية فى مجموعات تبعاً لأسس مختلفة كما يلى:

(أ) **القروض وفقاً لآجال الإستحقاق:** وتنقسم إلى قروض قصيرة الأجل تستحق الدفع خلال مدة لا تحاوز عام، وقروض متوسطة الأجل تستحق الدفع خلال مدة لا تحاوز عدة سبع سنوات، وقروض طويلة الأجل يمتد سريانها لمدة تجاوز سبع سنوات.

(ب) **القروض وفقاً لنوع الضمان:** وتنقسم إلى قروض بضمانات عينية، وقروض بضمانات شخصية، وقروض لا تقابلها ضمانات، وتنعاً لتنوع الضمانات العينية التى تقبلها البنوك تنقسم القروض بضمانات عينية الى قروض بضمان أوراق تجارية، وقروض بضمان أوراق مائية، وقروض بضمان معادن مثل الذهب والفضة، وقروض بضمان بضائع أو محاصيل زراعية، وقروض بضمانات عقارية.

أما القروض بضمانات شخصية فنستند إلى وجود كفالة من مؤسسة مالية كبنك أو شركة تأمين، أو فى أحد الأشخاص ذوى الملاءة والسمعة الحسنة (سواء أكان شخص إعتبارى أو شخص طبيعى).

أخيراً تأتى لقروض التى لا تقابلها ضمانات وتمنح إستناداً إلى المركز المالى للمقترض وقدرته على الوفاء وحسن سمعته. وتعد القروض مقابل لتنازل عن عقود من قبيل القروض التى لا تقابلها ضمانات، إذ لا يتوافر لها إمكانيه السدد فى واقع الأمر إلا إذا قام المقاول أو المورد بتنفيذ تعاقدانه على نحو مرضى.

(ج) القروض وفقاً لأسلوب الاستخدام: قد يستخدم القرض مرة واحدة، وقد يسمح في شكل اعتماد في حساب حارى يسمح للمقرض بأن يسحب ويسدد في أى وقت دفعات من القرض بشرط عدم تجاوز المديونية للحد المصرح به للقرض.

(د) القروض وفقاً لأسلوب السداد: وفي هذا الشأن قد يتم سداد القرض دفعه واحدة في تاريخ محدد، أو على أقساط شهرية أو ربع سنوية أو نصف سنوية أو سنوية متساوية أو غير متساوية القيمة.

(هـ) القروض وفقاً للشكل القانوني للمقرضين: وتنقسم تبعاً لذلك إلى قروض ممنوحة لجهات وللمؤسسات الحكومية، وقروض للشركات المساهمة، وقروض لشركات التوصية بالأسهم، وقروض لشركات التوصية البسيطة، وقروض لشركات تضامن، وقروض للأفراد والشركات الفردية، وقروض للجمعيات التعاونية.

(و) القروض وفقاً لنوع عملة القرض: إلى جانب القروض التي تقدمها البنوك بالعملة المحلية تقدم لعملائها قروضاً بعملات أجنبية مختلفة لشراء الأصول والمستلزمات أو لمداد التزاماتهم قبل العير . ومن ثم يمكن تقسيم القروض إلى قسمين أساسيين: قروض بالعملة المحلية، وقروض بالعملات الأجنبية، كما يتم تقسيم القروض بالعملات الأجنبية أيضاً حسب لعملات المودع بها هذه القروض.

(ز) القروض وفقاً للأطراف المقرضة: ومن هذه التراويه يمكن تقسيم القروض إلى قروض يقدمها بنك واحد، وقروض مشتركة تساهم في تقديمها عدد من البنوك والمؤسسات المالية.

(ح) القروض وفقاً للقطاعات المقرضة: ويمكن تمييزها إلى قروض لقطاع التجاره وقروض لقطاع الصناعة وقروض لقطاع الزراعة وقروض لقطاع الخدمات، مع إمكانية وجود تقسيمات فرعية متعددة داخل كل قطاع إذا تطلب الأمر ذلك.

أهمية النشاط الإقراضى للبنوك:

تعتبر القروض و سلفيات أهم أوجه التوظيف لدى البنوك سواء كانت بنوكاً تجارية أو بنوكاً غير تجارية، كما تعد أيضاً المصدر الأساسى للإيرادات المحققة لديها. ومع ذلك يختلف توزيع القروض و السلفيات لدى كل منها بحسب أحوال الاستحقاق تبعاً لطبيعة واحد مواردها. فبينما تشكل القروض قصيرة الأجل الحائز الأكبر من محفظة القروض و السلفيات لدى البنوك التجارية، بحدها نترجع من حيث الأهمية النسبية لدى البنوك غير التجارية التي تهتم أساساً بمنح القروض متوسطة وطويلة الأجل استناداً إلى موارد مالية تتسم بالاستقرار النسبى

والبنوك التجارية وهي تحصل على مواردها من الودائع التي يستحق أغلبها خلال سنة تحرص على ألا تحمد تلك الموارد في توظيفات طويلة المدى قد يصعب تحويلها إلى نقد بسرعة ودون حسارة كبيرة لمواجهة الطلب على سحب الودائع، وعلى العكس من ذلك تعمل البنوك غير التجارية على الحصول على الموارد المالية ذات الأحوال لمناسبة سواء في شكل قروض أو بإصدار سندات أو زيادة رؤوس أموالها باستمرار بما يسمح لها بتقديم القروض متوسطة وطويلة الأجل، وهو ما سوف يبرزه من تحليل لنشاط الإفراضى لكل من البنوك التجارية و البنوك العقارية و البنوك الصناعية و البنوك الزراعية وبنوك الاستثمار و الأعمال.

أولاً : النشاط الإقراضى للبنوك التجارية:

تركز البنوك التجارية نشاطها أساساً في مجال الإقراض قصير الأجل، ونسبهم بقدر محدود في منح القروض متوسطة وطويلة الأجل، ويرجع ذلك كما قدمنا إلى أن معظم مواردها تتمثل في الودائع التي يتسم معظمها بطابع قصير الأجل، ومع ذلك نحد أن هذه البنوك رعة منها في توسيع دائرة نشاطها وزيادة أرباحها توحه جداسر ودائعها التي تتسم بالاستقرار نحو الإقراض متوسط وطويل الأجل. وتراعى البنوك التجارية في هذا الشأن توزيع الحصص التي تخصصها من مواردها لهذا النوع من الإقراض على تمويل الأنشطة المختلفة بحيث تفادى المخاطر التي قد تنشأ عن التركيز في إقراض أنشطة بدتها.

ومن أهم أنواع التسهيلات والقروض قصيرة الأجل التي تقدمها البنوك التجارية تسهيلات خصم الأوراق التجارية، والقروض بضمانات عينية مثل القروض بضمان الأوراق المالية والأوراق التجارية والبصائع، وكذا القروض التي تقدمها للمقاولين والموردين، بالإضافة إلى القروض التي تمنحها بصمات شخصية أو بدور ضمان استناداً إلى المركز المالي للمقترض ذاته. ويتم نشاط البنوك التجارية في منح الائتمان إلى فتح الاعتمادات المستندية وإصدار خطابات ضمان بمختلف أنواعها.

وإذا انتقلت إلى نشاط البنوك التجارية في مجال القروض متوسطة وطويلة الأجل نجدها تقدم هذا التمويل أحياناً لبعض البنوك غير التجارية في شكل مباشر أو عن طريق الاكتتاب في شهادات إيداع أو في سندات تصدرها البنوك الأخيرة. كما تقدم أيضاً هذا التمويل للمنشآت والمؤسسات المختلفة سواء في شكل مباشر أو شكل شركات في قروض جماعية ترتب لحساب تلك الجهات. وتحقق هذه السياسة مشاركة البنوك التجارية في عمليات سوق المال، وتفسح أمامها المجال لتوظيف جانب من الأرصدة السائلة التي تزايد لديها يوماً بعد يوم.

وتراعى البنوك التجارية عند تحديد القدر الممنوح من مواردها للاقراض متوسط وطويل الأجل دراسة هيكل الودائع من حيث اتجاهاتها ومدى تركيزها، وكذا من حيث آجال الاستحقاق. كما تمتد الدراسة إلى أنشطة المودعين وأثرها على حركة ودائعهم، وذلك بهدف الوصول إلى النسبة الآمنة المستقرة من الودائع التي يمكن الاعتماد عليها في تقديم القروض متوسطة وطويلة الأجل.

ثانياً: النشاط الاقراضي للبنوك العقارية:

تتخصص البنوك العقارية في منح القروض لأجل متوسطة وطويلة مقابل الحصول على ضمانات عقارية. وبعيداً عن ذلك تتميز قروض البنوك العقارية بحاصيتين أساسيتين هما، طول الأجل إذ تتراوح مدتها عادة بين ٥-٢٠ عاماً، وبوعبة الضمانات المقابلة لها وهي الأصول العقارية سواء كانت في شكل أراضي زراعية أو أراضي للبناء أو عقارات منبئة.

وتقدم البنوك العقارية الفروض للجهات الآتية:

(أ) الشركات والمؤسسات والأفراد لأغراض البناء للسكن وإقامة لمباني الإدارية والصناعية والتجارية.

(ب) جمعيات البناء لمعارفها على القيام بأغراضها.

(ج) المجالس البلدية بتمويل بعض المشروعات العامة بصمات عقارية أو ضمان الحكومة أو البنك المركزي.

(د) كبار الملاك لإقامة المنشآت الزراعية وسننصالح الأراضي وإقامة مشروعات لري والصرف اللازمة لها.

(هـ) الشركات والمؤسسات والأفراد لأغراض شراء الأراضي وتميئها وتجربتها للبيع بالتقسيط.

ونعطي الفروض الصمات العقارية التي يرهبها المقترضون لصالح لبنك المقرض والتي يحرص البنك على مراعاة الدقة عند تقدير قيمتها، حتى ينحسب أنه خساره محتملة نتيجة لهبوط القيمة لسوقية لها أثناء حياة القرض.

ولا يمنح لبنك القرض إلا بعد التحقق من سلامة ملكية المقترض للعقر، ووجود عائد مناسب له يسمح بسداد قسط القرض دون الاستناد فقط إلى القيمة السوقية لضمان وإمكانية بيعه لاسترداد قيمة القرض. فمن المعروف أن بحراة التنفيذ على الرهون العقارية معقدة وطويلة، ولذلك تفصل البنوك العقارية استرداد مستحققاتها عن طريق الححر على الإراد الذي يدره لعقار وهو الطريق الأسر في التنفيذ.

وإذا عمل البنوك العقارية في مجال الإقراض متوسط وطويل الأجل أساسا فكر من الضروري أن تستند في تمويل هذه الفروض إلى مصادر تمويله تتناسب أحدها مع أجال عمليات الانتمان التي تمارسها ومن ثم تعتمد البنوك العقارية في منشأه

نشاطها على نوعين من الموارد هما لموارد الذاتية التي تتمثل في رأس المال والاحتياطيات والأرباح غير الموزعة، وموارد الخارجية وفي مقدمتها لقروض التي تحصل عليها، والودائع التي تقوم بجمعها.

وبالسبب للموارد الذاتية يعمل البنوك العقارية على الاحتفاظ براسم مناسب تسعى إلى زيادته تدريجياً بما يسمح لها بقدرة اقراضية مناسبة من السوق المالي. وإلى جانب رأس المال تلعب لاحتياطيات دوراً هاماً في التمويل، ويتم تكوينها عن طريق احتجاز جانب من الأرباح المحققة سنوياً للتراكم عاماً بعد آخر لتشكل مع رأس المال حقوق المساهمين. ونعتبر الموارد الذاتية مصدراً تمويلياً دائماً يطمئن البنك إلى استثمارها لأجل طويلة.

أما لموارد المالية الخارجية، فتشمل لقروض طويلة الأجل التي يحصل عليها البنك من السوق المالية في شكل مباشر أو عن طريق إصدار سندات تطرح للاكتتاب العام. ويرتبط إصدار هذه السندات بالقروض العقارية التي يقدمها البنك لعملائه حيث يراعى دائماً تحقق التوازن بينهما بحيث تكون الأقساط السنوية التي نفرضها خدمة لسندات التي يصدرها، وبمعنى آخر فإنها تحرص على أن يكون استهلاك السندات منسب مع سداد القروض المسووعة من البنك. وقد تلجأ البنوك العقارية إلى الاقتراض من الحكومة أو الاقتراض بضمانها من البنك المركزي أو غيره من البنوك والمؤسسات المالية.

وتعتمد البنوك العقارية أحياناً على الودائع في تمويل حساب من عملياتها ولكنها تخصص عادة في هذا الشأن للقواعد التي قد تفرضها السلطات المختصة -الشراف والرقابة على البنوك، وتحدد هذه القواعد أنواع الودائع وأحالتها، وقد يمتد ذلك إلى تحديد الجهات التي يحوز قبول الإيداعات منها. وبصفة عامة يمكن القول بأن البنوك العقارية تحرص على قبول الودائع ذات الأحال غير القصيرة كودائع شركات وهيئات التأمين أو لصناديق الحاصة للتأمين والادخار.

وتواجه البنوك العقارية عادة مشكلة تحقيق التوازن بين تكلفة الأموال المفترضة وعند القروض الممنوحة منها، وتدخل عوامل كثيرة في محاولتها تحقيق هذا التوازن، من بينها مدى حريتها في تحديد أسعار الفائدة على القروض الممنوحة، وكذلك أسعار الفائدة السائدة في السوق بوجه عام، والتغيرات المتوقعة في أسعار الفائدة وخاصة في الفترة ما بين إصدار السندات وبين تحويل الأموال المجمعة من حصيلة السندات إلى قروض ممنوحة منها، خاصة وأن البنك العقاري يقوم بتوظيفها خلال تلك الفترة في استثمارات شبه سائلة تقل فائدتها عادة عن فائدة القروض العقارية.

ثالثاً : النشاط الإقراضى للبنوك الصناعية:

تتمثل احتياجات الصناعة للتمويل في نوعين أساسيين أولهما طويل الأجل وهو ذلك لقدر من التمويل الذي يخصص لإقامة المباني وإشاعات واقتناء الآلات ومعدات الإنتاج وثانيهما قصير الأجل يستخدم في أغراض التشغيل وعلى وجه خاص لسداد ثمن المواد الخام اللازمة للصناعة ودفع أجور العمال ولداء المصريف اللازمة للإنتاج والتسويق كما تسهم البنوك الصناعية في تأسيس الصناعات الجديدة وفي تقديم الخبرة اللازمة لها بهدف تنمية وتطوير الصناعات. ويلاحظ في بلدان كثيرة أن الحكومات تتولى إنشاء البنوك الصناعية وتسهم في رأس مالها بما يسمح لها بالمشاركة في إدارتها وتوجيه سياستها وفقاً للأهداف الاقتصادية العامة.

"البحث الثاني"

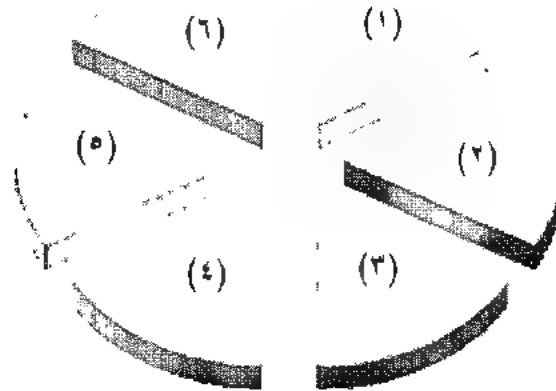
صور المخاطر الائتمانية

يواجه البنك عند ممارسته عمليات الإقراض مشكلة تقدير المخاطر المختلفة التي نحيط بالقرض، ومن ثم يحاول التقليل من أضرارها التي قد تمتد ليس فقط إلى عدم تحقيق البنك للربح المتوقع من القرض، وإنما إلى خسارة الأموال المقرضة ذاتها.

وتتعدد مخاطر القروض وأسبابها، وبوجه عام يمكن تقسيمها على النحو التالي:

- ١ - المخاطر المتعلقة بالمقرض.
- ٢ - المخاطر الخاصة بالنشاط الذي يزاوله المقرض.
- ٣ - المخاطر المتعلقة بالعملية المطلوب تمويلها.
- ٤ - المخاطر المتصلة بالطرف العامة.
- ٥ - المخاطر الناشئة عن أخطاء البنك.
- ٦ - المخاطر الناجمة عن فعل الغير.

١ المخاطر المتعلقة ، بمقرص	٤ المحاصر الخاصة بالشاط.
٢ لمخاطر المتعنه بالعملية.	٥ المحاطر المتصلة بظروف
٣ لمخاطر الدتنة عن اخطاء لبنك	٦ المحاطر النجمة عن فعل الغير.



صور المخاطر الإئتمانية

(١) المخاطر المتعلقة بالمقرص:

تتعدد لمخاطر الخاصة بالمقرص وتتداخل فيما بينها وذلك على النحو التالي:

(أ) أهلية المقرض وصلاحيته للإقراض: من الطبيعي أن يطمئن البنك إلى أن المتعاقد على الفرض له الحق في تمثيل المنشأة المقرضة، وأنه يملك سلطة الإقراض والتعاقد على الفرض المطلوب بكافة شروطه وضمائنه. وفي هذا الشأن يجب التعرف على شكل القانوني للمنشأة المقرضة، وحقوق وسلطات المديرين في الإقراض. وفي حالة عدم وجود نص في عقد الشركة ينظم الإقراض يتعين توافر موافقة الجمعية العمومية أو الشركاء جميعاً حسب الأحوال. ويجب على البنك الوقوف على حدود صلاحية ممثل المنشأة المقرضة في التعاقد وذلك بالإطلاع على التفويض الصادر له في هذا الشأن من السلطة المختصة والشروط التي يمكنه التعاقد على أساسها حتى يمكن الإطمئنان إلى عدم تجاوزه لحدود المفوض لها.

(ب) السمعة الائتمانية للمقرض: وتشتف من المعلومات التي يتم تجميعها عنه، والتي تعكس مدى احترامه لعهده ووفائه بالإلتزامات في مواعيدها، ونهستم البنوك بالتعرف على ما إذا كان المقرض قد اعتاد أن يماطل في السداد أو أنه لا يوفى إلا بالضغط عليه، فصلا عن أهمية الإطمئنان إلى حسن نواياه في التعامل وأمانته. وهذه الأمور وغيرها يكشفها الإستعلام عنه من السوق ومن البنوك وباسترجاع تجربة البنك في التعامل معه في الماضي. ولا شك أن أمانة العميل في التعامل تعد أمراً ضرورياً حتى مع توافر الضمانات وذلك لتلافي المشاكل التي قد تنشأ عن التصرفات السيئة لبعض العملاء وإستخدامهم لطرق احتيالية تصر بالبنك، من أمثلتها تقديم بعض الصائع الناقصة كضمان تسك، أو تقديم كمبالات مزورة أو كمبالات مجملية، أو إستخدام تسهيلات السحب على المكشوف في أغراض تخرج عن الغرض المحدد للتمويل أو عن دائرة نشاط المنشأة.

(ج) السلوك الإجتماعي للمقرض: ويقصد به طريقة معيشته وعلاقته بالغير وأسلوبه في الإنفاق. فهذه التصرفات الشخصية قد تؤثر على نشاط المقرض وقد تسبب له بعض الصعوبات المالية.

(د) المركز المالي للمقرض: ويعاون في الوصول إليه دراسة لقوائم المالية (الميزانية وحساب التشغيل والمتاحرة وحساب الأرباح والخسائر) واستخراج المؤشرات المالية المختلفة التي توضح مدى نوارن الهيكل التمويلي للمنشأة ومدى إعتماها على الإقتراض الخارجي، وسيولة أصولها، وتطور نشاطها، وحجم أعمالها، ومعدلات الأرباح المحققة ومدى تمسيتها مع المعدلات السائدة في النشاط المماثل.

(هـ) المقدرة الإنتاجية للمقرض: ويتم الوقوف عليها من بحث مدى كفاءة استخدام المقرض لعناصر الإنتاج المختلفة، والأسلوب المتبع في الإنتاج، والتنظيم الداخلي للمنشأة، وخبره العاملين فيها، ومدى جودة إنتاجها وقبول السوق له، وإبتطام عملائها في السداد، وحططها شأن الإنتاج والتوسع في النشاط في المستقبل.

(٢) المخاطر الخاصة بالنشاط الذى يزاوئه المفترض:

ونختلف طبيعتها وأسببها بحسب الأنشطة الاقتصادية التى تتفاوت فى ظروفها الإنتاجية والتسويقية. فالإنتاج الزراعى بوجه عام يتأثر بعوامل مختلفة منها ما يتعلق بالظروف المناخية وتوافر المياه ومدى التعرض للآفات لزرعها، ومن ثم فإن المعروض من الحاصلات يسم بانمرودة فى لأجل تقصير، فى حين أن الطلب على هذه المحاصيل فى العالم غير مرن وحده بالنسبة للسلع الضرورية.

ومن الناحية الأخرى فإن عرض الإنتاج الصناعى يكون غير مرن فى الأجل القصير فى حين أن الطلب عليه يختلف درجة مرونته بحسب ما إذا كانت المنتجات سلعا ضرورية أو كمالية ومن ثم يصعب حصر المخاطر التى ترتبط بتمويل مختلف فروع الإنتاج، خاصة مع تعدد الأسواق، واختلاف أذواق المستهلكين، وتغير عادات الاستهلاك.

(٣) المخاطر المتعلقة بالعملية المطلوب تمويلها:

تختلف هذه المخاطر بحسب طبيعة كل عملية استثمارية و ظروفها وضماناتها، فمخاطر الإقراض بضمان تختلف عن مخاطر الإقراض بضمان أوراق مالية وعن مخاطر تمويل عمليات المفاوالات وإصدار خطابات الضمان المرتبطة بها... إلخ، ويمكن إبراز ذلك من تحليل بعض صور هذه المخاطر.

فبالنسبة لتمويل المفاولين ترتبط المخاطر أساسا بمدى كفاءة المفاول وخبرته فى العمليات التى يقوم بتنفيذها، سواء من حيث سلامة الدراسات التى يعدها للدخول فى العطاءات، أو من حيث إدارة التنفيذ وفقاً للبرامج الموضوعية لذلك دور تضحية بمستوى الأداء، الأمر الذى يعرض المفاول لسحب العملية أو لدفع عرامات كبيرة بصفة منتظمة.

وترتبط مخاطر الإقراض بضمان كمبيالات أساساً بملاءة الموقعين على الكمبيالة ووفائهم بالتزاماتهم، وهو ما يتطلب الاستعلام عنهم ومتابعة أشطنتهم ومراكزهم المالية.

أما مخاطر الإقراض بضمان بضائع فترتبط بدو عية البضائع الصامنة ومدى استقرار أسعارها فى السوق ودرجة تعرضها للتلف والتفادم.

وتتعدد مخاطر الإقراض بضمان أوراق مالية والتي ترتبط بمركز الشركات المصدرة للأوراق، وحجم التعامل على الأوراق المرتته فى سوق الأوراق المالية، ومدى تذبذب أسعارها.

وتزداد المخاطر الائتمانية بالنسبة لتسهلات السحب على المكشوف والتي تنشأ عن ضعف المركز المالى للمنشأة وعدم قدرتها على الوفاء بالتزاماتها. ومن ثم تبدو أهمية توفير السيولة لأصولها والإطمئنان إلى نجاحها فى تسويق ما تنتجه أو تتجر فيه من السلع والخدمات.

(٤) المخاطر المتصلة بالظروف العامة :

(أ) المخاطر الإقتصادية: التى تخرج عن إرادة المقرض وعن تأثيره ومن أمثلتها:

- أهداف خطط التنمية الإقتصادية والإجتماعية وما بطرأ عليها من تعديلات، وما يتطلبه تنفيذهما من إصدار قرارات إقتصادية ومالية وبقدية قد تؤثر أحياناً على بعض الأنشطة فى الدولة.
- إتجاهات الدورات الإقتصادية سواء فى الأجل لقصير أو فى الأجل لطويل وتأثيرها على الأنشطة المختلفة من حيث التوظيف والدخل.

(ب) الظروف السياسية والإجتماعية والقانونية: وتتعدد محاطرها ويتفاوت تأثيرها. ومن أمثلة ذلك لمخاطر الناشئة عن التبعية الإقتصادية لدولة أجنبية، وما ينجم عن مخاطر الحروب وقطع العلاقات مع دول معينة، وصدر بعض التشريعات التى قد تسمح بتأجيل بعض الديون المصرفية الممنوحة للعملاء أو التى تؤثر على توزيع الدخل بين فئات المجتمع.

(٥) المخاطر الناشئة عن أخطاء البنك:

تعمل البنوك على الحد من المخاطر المرتبطة بإدارة القرض ونصح الأنظمة الكفيلة بدعم رقابتها على القروض، إلا أنه قد تنشأ بعض المشاكل الناتجة عن عدم متابعة البنك لأحكام إتفاقيات القروض بدفعه، أو تطورات قيمة الضمان والمحافظة عليه، أو الإفراج بالخطأ عن بعض الضمانات كالضائع أو الأوراق المالية أو المودائع، أو عدم المطالبة بسداد أو تحديد قيمة خطابات الضمان التي تعطى بعض القروض قبل إنهاء صلاحيتها.

ونحرص البنوك على بمساك مجموعة من السجلات تستهدف متابعة الشروط الأساسية للقرض وبخاصة ما يتعلق بموعد سداده وقيمة الضمان والتأمين عليه ضد الأخطار المختلفة. كما تحرى التفثيش الدورى على الضمانات للتعرف على حالتها وقيمتها ومدى توافر الإحتياطات المناسبة للمحافظة عليها ضد الحريق والسرقة.

(٦) المخاطر الناجمة عن فعل الغير:

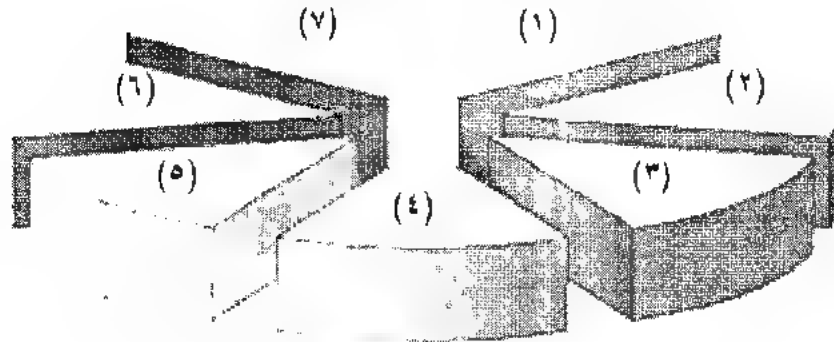
قد يتعرض المقرض ذاته بسبب فعل الغير إلى بعض الأخطار التي تؤثر فى قدرته على الوفاء بالتزاماته، والتي ليس من اليسير حصرها ومن أمثلتها إفلاس أحد كبر مديى العميل أو نشر معلومات غير حقيقية عن العميل توحى بسوء مركزه يكون من نتيجتها قيام البنوك المتعاملة معه بالحد من التسهيلات الإئتمانية الممنوحة له على نحو يؤثر على نشاطه.

وسائل الحد من مخاطر الإقراض:

أحدًا فى الإعتبار تنوع وتشعب المحاطر لمرتبطة بعمنية الإقراض فإن البنوك تبدل كل غايتها بهدف تحديد هذه الأخطار بالنسبة لكل قرض، محاولة التخفيف من آثاره قدر الإمكان، وذلك بوضع الضوابط التي تحمى أموال البنك وحقوقه وذلك عن طريق:

- ١ - دعم أنظمة العمل.
- ٢ - الحد من التوسع الائتماني.
- ٣ - إقتسام المخاطر مع الغير.
- ٤ - الحصول على الضمانات.
- ٥ - التأمين على الضمانات.
- ٦ - التأمين على الائتمان.
- ٧ - نظام تجميع مخاطر الائتمان.

- | | |
|--------------------------------|---------------------------|
| ١ - دعم أنظمة العمل. | ٤ - الحصول على ضمانات. |
| ٢ - الحد من لتوسع الائتماني. | ٥ - التأمين على الضمانات. |
| ٣ - إقتسام المخاطر مع الغير. | ٦ - التأمين على الائتمان. |
| ١ - نظام تجميع مخاطر الائتمان. | |



وسائل لحد من مخاطر الإقراض

دعم أنظمة العمل:

لا شك أن الدراسة الواعية للقروض المطلوب منحها من حيث تقييم المركز المالي للمقترض ومقدرته على الوفاء والعرض من التمويل ومصادر سدادها ولصعوبات المقدمة، هي الأساس في تحليل لمخطر ومحاولة السيطرة عليها. ثم تأتي بعد ذلك عملية متابعة القروض حتى تمام السداد بهدف إكتشاف أية عقبات تؤثر في قدرة المدين على الوفاء، وبتخاذ الإجراءات المناسبة في هذا الشأن حفاظاً على حقوق البنك.

وعنى عن البيان أن نجاح البنك في الوصول إلى قرارات ائتمانية سليمة وتنفيذها على نحو مرض، وتعادي أخطاء العاملين بالبنك سواء كانت مقصودة أو غير مقصودة يرتكز أساساً سلامة أنظمة العمل ومدى كفاءة الرقابة الداخلية. ويتحقق الوصول إلى ذلك إذا ما روعي الآتي :

- * تحديد اختصاصات اعتماد التسهيلات الائتمانية بدقة.
- * تحزئة العمل إلى مراحل وعدم تركيز مسؤولية إنجاز عملية بكافة حلقاتها في يد شخص واحد.
- * وضع التنظيم الداخلي على نحو يسهل إكتشاف أى خطأ أو تلاعب بطريقة تلقائية.
- * الإحتفاظ بسجلات وملفات ائتمانية منتظمة، والعمل على تحديد الإستعلامات عن المدينين بصفة دورية.
- * المراجعة المستمرة لمراكز المدينين والضمانات، ومدى تنفيذ القروض وفقاً للشروط الصادرة في شأنها.

الحد من التوسع الائتماني:

يحمل التوسع الائتماني سعياً وراء تحقيق المزيد من الربح مقابل النصحية بالسيولة الواجب توافرها أو بعريض البنك لخسائر إذا لم تتوافر في بعض التسهيلات اعتبارات الامن. ومن ثم ينبغي أن يضع البنك لنفسه حدوداً قصوى لقروضه أخذاً في

الإعتبار التوفيق بين عاملى السيولة والربحية، مع توزيع محفظة القروض بين الفروض قصيرة لأجل والفروض متوسطة وطويلة الأجل على نحو يحقق تلافى المخاطر التى ترتبط بأجل سنحقات القروض.

ولا يفوتنا أن نلوه إلى أهمية وضع حد أقصى للقروض التى تقدم للعميل الواحد للحد من المخاطر المرتبطة بالمقترض ذاته، مع مراعاة تنوع الضمانات المقولة للحد من المخاطر المرتبطة بالضمان، وكذا عدم التركيز فى تمويل أنشطة إقتصادية معينة.

إقتسام المخاطر مع الغير :

وذلك عن طريق المساهمة بحصص مناسبة فى عدد كبير من القروض بالتعاون مع بنوك ومؤسسات مالية أخرى، ومن ثم ينقسم البنك مخاطر القروض معها بدلاً من تحملها بمفرده فى حالة عجز المقترض عن الوفاء بالترامته.

وقد عرفت حديثاً القروض المشتركة *Syndicated Loans* التى يقدمها عدد من البنوك والمؤسسات المالية كل بحصة تتمشى مع ظروفه وسياسته لإئتمانية، وذلك لتلافى المخاطر التى تنجم عن تصدى بنك واحد لتمويل قرض كبير لحجم. ولمخاطر نقل بطبيعة الحال إذا ما ورع البنك القدر الذى كس فى استطاعته تقديمه لمقترض واحد على عدد من المقترضين تتنوع أنشطتهم وتتفاوت ظروفهم.

الحصول على الضمانات:

قد يرى البنك مطالبة امقترض بتقديم بعض الضمانات، لتدعيم مركزه المالى. فقد يتبين أنه على الرغم من قدرة المنشأة على تحقيق الربح ونجاحها فى أعمالها إلا أن رأسمالها غير متناسب مع حجم نشاطها، ومن ثم يشترط البنك أن يقدم العميل ضماناً مناسباً حتى يكون حديراً بمنحه القرض.

ونأخذ هذه الضمانات صوراً مختلفة، منها الضمانات العينية كطلب رهن عقارى أو رهن أوراق مالية ... إلخ، ومنها الكفالات الشخصية مثل كفالة أحد الشركاء والمديرين ... إلخ.

التأمين على الضمانات:

تُحاول البنوك تقاضي الأخطار التي قد تتعرض لها الضمانات المقدمة من المقترضين والتي قد ينتج عنها ممتلكاتها أو فقدانها حريقاً أو كلباً، ومن أمثلتها أخطار الحريق والسرقة وحياة الأمانة والصراع والتلف .. إلخ. ومن ثم تطالب المقترضين بالتأمين على ضمانات لصالحها، أو يقوم البنك بنفسه في حالة تراخي المقترض بإجراء التأمين ونحوه المقترض بالأقساط التي يدفعها لشركة التأمين مقابل إصدار وثيقة التأمين.

كما تقوم البنوك من أحيانها بإجراء التعطيات التأمينية على ممتلكاتها وحوائجها ومحازنها التي تحتفظ فيها ببعض الضمانات المقدمة من العملاء لحماية نفسها ضد الحسائر التي قد تصيب تلك الأصول المروية لصالحها.

تأمين الإئتمان:

وله عدة صور يمكن إصاح أهمها على النحو التالي:

١ - التأمين ضد إعسار المدينين:

تقوم البنوك بإقراض العملاء مقابل الفواتير والديون المستحقة لهم طرف عملاتهم، وقد تطلب كضمان لذلك تقديم العميل وثيقة تأمين لصالح البنك لتغطية مخاطر عدم سداد تلك الديون. وتقوم شركات التأمين بإصدار بوعين من الوثائق أولهما وثيقة شاملة لتغطية جميع عمليات البيع بالأجل التي يعقدها المؤمن له مع كافة المشترين. وثانيهما وثيقة تعطي حسابات مدينة معينة بالذات.

وبطبيعة الحال يختلف مقدار قسط التأمين في كل حالة لتفاوت المراكز المالية للعملاء الذين يشملهم الصمن، وتبعاً لنوع النشاط والحالة الاقتصادية لسائده وقت إصدار لوثيقة التأمينية.

٢ - التأمين على الكمبيالات:

تعتبر من مهام بنوك الخصم وبنوك القبول القيام بعمليات خصم الكمبيالات وصمان دفعها في ميعاد الإستحقاق. غير أن بعض شركات التأمين قد تقوم أحيانا بإصدار وثائق تضمن بموجبها دفع الكمبيالات أو السندات لإدنية المحصومة لدى البنك أو المقدمة له كصمان لقرص.

وتصدر هذه الوثائق بناء على طلب المقترض ولصالح البنك الذي قد يشترط تقديم مثل هذا الصمن لتلافى المخاطر التي تنجم عن عدم السداد والتي تتغل في هذه الحالة إلى شركة التأمين لصامنة.

٣ - التأمين على إئتمان التصدير:

ويسهدف هذا النوع من التأمين تعطية المخاطر التي يمتد نطاقها إلى خارج حدود الدولة التي تصدر فيها الوثيقة والتي ترتبط بالصناعات المصدرة أو بالأعمال المبنية في دولة أخرى.

ونظرا لأن البنوك تقوم بتمويل لصادرات فإنها ترحب بوجود وثيقة توضح المصدر صد المخاطر الناجمة عن عدم الدفع الناجم عن إعسار المستورد أو إخضاعه لقيود حكومية أو قيام حرب بين الدولة لمصدرة والدولة المستوردة.

وتقوم الحكومات في كثير من الدول بإنشاء هيئات حكومية أو شبه حكومية متخصصة في هذا النوع من التأمين كجاء بدعم تنمية صادراتها، ومن أمثلة ذلك هيئة تنمية الصادرات البريطانية وهي قسم من وزارة المالية البريطانية، وهيئة الكوفس الفرنسية، وتقوم هذه الهيئات بإصدار وثائق تأمين تعطي المخاطر التالية:

- إفلاس المستورد.

- عدم السداد بسبب العيوب في الصناعات المسبق قبولها.

- مورتوريوم الحكومات الأجنبي وناجيز السداد.

- الإحراجات الحكومية للدولة المسبورة التي عوق تنفيذ العقود.
- قيود تحويل النقد بموجب قوانين دولة المصدر، مما يمنع السداد.
- الحروب الأهلية والتوترات حرج دولة المصدر مما يؤثر على عمالها.
- إنهاء عقد التوريد في أحد مراحله أو عدم وفاء المورد للالتزام في حالة ما إذا كان قطاع عم.

ولا تغطي هيئات ضمن الصادرات عادة المخاطر التالية:

- المخاطر التي تتم تأمين عليها سواء الص تأمين حصة مثل التأمين البحري ...إلخ.
- الفشل في الحصول على موافقة الاستيراد من سلطات بول المستورد أو الموافقة على تحويل المستحقات لمصدر.
- الخسائر الناتجة عن تقلبات أسعار صرف العملات حيث يمكن للمصدر إعطية الحسائر المتوقعة شراء العملة مقدما.
- إنهاء عقد التوريد معرفة المستورد (قطاع خاص).
- الحسائر الناتجة عن توقف أو فشل لمصدر في تنفيذ العقد أو إفلاسه.
- لخسائر الناتجة عن مخالفته قوانين دولة المستورد أو المصدر.
- وتتقاضى هيئات ضمن الصادرات عمومه ضمان من المورد أو لمصدر وتتحل تكلفة هذه العمولة عادة ضمن قسمة عقد التوريد أو المقاوله بمعنى أن المصدر أو المقاول يقدم عرضه لمستورد متضمنا عمولة الضمان.

تجميع مخاطر الائتمان:

لما كانت البنوك قد تغالى في منح الائتمان لبعض العملاء مما يحوز قدرتهم المالية بنجاح لعدم معرفة كل بلد، بالذات امت عميله تحاء البنوك الأخرى، فقد انجذبت انظم المصرفية في كثير من الدول إلى احاد نوع من التعاون بين البنوك بنمى فى

إنشاء هيئة مركزية تقوم بتجميع لتسهيلات التي يحصل عليها كل مقترض من الجهاز المصرفي، وموافاة البنوك بهذه البيانات المجمعة حتى يتسنى لها تقدير حجم الائتمان الذي تمنحه لكل عميل على أساس أكثر دقة، كما يعاونها هذا النظام في متابعة تطورات مديونية عملائها قبل الجهاز المصرفي.

المبادئ الأساسية لمنح القروض .

يستند منح القروض في البنوك إلى مبادئ ثلاثة أساسية هي:

١ - الأمان.

٢ السيولة.

٣ الربحية.

الأمان *Security* :

يتحقق الأمان للقرض إذا منح لعميل تتوافر فيه الأهلية للإقراض وحسن السمعة والخبرة الكافية والمركز المالي المناسب، ليسع له حاجة ترتبط بنشاطه، وتحقق زيادة إنتاجه أو مبيعاته، على نحو يتوافر معه للمقترض إيرادات تسمح له بسداد القرض وفوائده في ميعاد الإستحقاق.

ويطلب الوصول إلى قرار بشأن مدى توافر الأمان للقرض القيم بدراسات متعددة تستهدف التعرف على ما يلي:

- أهلية المقترض للتعاقد على القرض إذاً في الإعتبار الشكل القانوني للمشأة وحدود الإقتراض والتفويضات المحولة لمتعاقد على القرض.
- السمعة التجارية للمقترض ومدى انتظامه في الوفاء بالتزاماته، وذلك عن طريق المعلومات التي يتم تجميعها من المتعاملين معه (بنوك - موردين - عملاء - المركز المجمع لإحصاءات الائتمان - الغرف التجارية والصناعية - وكالات الإستعلام - النشرات والأدلة . . إلخ)، معاملاته السابقة مع البنك.

- الكفاءة الإدارية والفنية للمدنيين بإدارة المنشأة طالبة الإقراض، وخبرتهم السابقة، وما يتمتعون به من قدرات في مجال التنظيم والإدارة.
- مدى نجاح المنشأة في أعمالها، ووزنها في السوق بين المنافسين، وما يصادفها من مشاكل وبوعيتها (إنتاجية - تسويقية - مالية - إدارية) وموقف إدارة المنشأة بشأن علاجها.
- المركز المالي للمنشأة وملاءمتها ومدى توارن هيكلها التمويلي، وكفاية رأس المال لتحقيق أغراضها. ويعكس دراسة القوائم المالية (الميزانية والحسابات الختامية) لعدة سنوات، تطور نشاط المنشأة وتوزيعها لأصولها المحفظة الثابتة والمتداولة ومصادر تمويلها، ومدى ما تنسم به من سيولة ومقدرة على الوفاء بما عليها من إلتزامات، ومؤشرات الربحية ومدى تمثيلها مع المعدلات النمطية لذات النشاط.
- مبلغ القرض ومدى مناسبته لإشباع لإحتياجات التمويل المطلوبة مقابلتها ومصادر سده.
- مدة القرض وكلمما قصرت المدة كلما ساعد ذلك على تقدير المخاطر المحيطة بالقرض، وكلمما طل أجل القرض تعددت الاحتمالات التي تؤثر في مقدرة المقرض على السداد.
- ضمانات القرض ومدى سلامتها وتعرضها لتقلبات الأسعار، وإمكانية السيطرة عليها من جانب البنك، وما تنسم به من خاصية النصبة الذاتية.
- الظروف الخاصة بنشاط العمل، والمخاطر التي قد يتعرض لها في المستقبل بسبب الظروف لإقتصادية العامة ولتسريعات والتغيرات الإقتصادية والتطور التكنولوجي ... إلخ.

السيولة Liquidity:

يقصد بسيولة القرض إمكانية تحويله إلى نقد.

وتبدو أهمية السيولة بوجه خاص بالنسبة لقروض البنوك التجارية التي تعتمد في منحها على الودائع قصيرة الأجل، وتتفاوت درجة السيولة في الأنواع المختلفة من

القروض تبعاً لمدة التسهيل وقدره العمل على الوفاء بالتزاماته في موعد الاستحقاق من موارده العادية، اخذاً في الاعتبار الدوران لنجاريه أو الصداقية للنشاط.

وبهذه البنك في مجال دراسة موقف سيولة اقرض بفعليهم وضع رأس المال المتداول ومدى كفايته لموجهة إحياءات المنشأة، فلعجز فيه بجعلها عبر فادرة على رد القرض إذ يكون في حاحه شبه مستديمة له. كما يجب أيضاً الأخذ في الاعتبار عناصر رأس المال المتداول وبصفة خاصة مدى سلامة ديون المنشأة ومرونتها.

وقد تطورت فكرة السيولة في العصر الحديث لترتبط سيولة القرض بمدى توافر عناصر الوفاء في لعمليه التي يمولها القرض، وهو ما يطلق عليه السيولة ذاته للقرض ولهذا يجب التدقيق في بحث الغرض المطلوب من أحله القرض، وهل هو مؤقت أم شبه مستديم، كما ينبغي ان يراعى دائماً أن يقرض منح القرض بتوافر إيرادات الذي يندد منه في تاريخ الإستحقاق.

وبجب التفريق بين سيولة القرض وقابليته للتحويل، فالسيولة هي امكنية تحويله إلى نقد في ميعاد الإستحقاق، أما قابلية القرض للتحويل فعلى توافر الشروط التي تتيح للبنك الحصول على القيمة التي أقرضها قبل موعد الإستحقاق عن طريق تحويل القرض إلى البنك المركزي أو أي بنك أو مؤسسة مالية في السوق.

الربحية Profitability :

تعتبر الفروض أهم مصادر الإيرادات في البنوك. ومن ثم تبدو أهمية التعرف على العائد الذي يحققه البنك من القرض بعد تعطيبة تكلفة الأموال التي يقرضها ومصرفاته العمومية والإدارة المختلفة، أخذاً في الاعتبار سياسته البنك وإلترمه بشأن توزيع سنة معقولة على أصحاب رأسماله، وكوس الإحتياجات المطلوبة لدعم مركزه المالي ونموه باستمرار.

وتفاوت معدلات الفائدة المدفئة التي يتقاضاها البنك على الفروض المختلفة، وعادة ما تسير هذه المعدلات في اتجاه عكسي مع درجة سيولة القرض. والقروض ذات

السيولة العالية ينخفض عادة سعر الفائدة المدية المطبق عليها وهو الأمر الذي نراه بالنسبة للقروض المقدمة لتمويل محاصيل وبضائع لها اسواق منتظمة للتعامل فيها أو التي تقابلها أوراق مالية من لدرجة الأولى منداولة في بورصة الأوراق المالية. كما ترتفع معدلات الفائدة للقروض طويلة الأجل عن المطبق على القروض القصيره الأجل وذلك لمقابلة التكاليف عن المبطورة في سعر الفائدة في الأجل لطويل.

ويجب ألا ننسى ان حرية البنوك ليست مطلقة في تحديد أسعار الفائدة المدية على قروضها، فعالم ما تدخل البنوك امركزية في تحديد هيكل أسعار الفائدة وفقاً لمفترضات السياسة الائتمانية السائدة، والرغبة في تشجيع أو الحد من تمويل بعض الأنشطة الاقتصادية. فقد يكون احد الأهداف التي تسعى السياسة الائتمانية العامة إلى تحقيقها مثلاً تشجيع الصادرات عن طريق خفض أسعار الفائدة على التسهيلات التي تمنح للمصدرين، وقد يكون من المرجح فيه في بعض الأوقات الحد من التوسع الائتماني في تمويل تجارة السلع الاستهلاكية عن طريق رفع أسعار الفائدة على التسهيلات التي تقدمها البنوك لهذه الغرض. ومن هنا نفقدها لحرية في تحديد معدلات الفائدة، ويصبح عليها أن توزع توظيفاتها في محل القروض بالشكل الذي يحقق أهدافها والتوفيق بين إعبارات السيولة والربحية في إطار الهيكل المقرر لأسعار الفائدة.

أهداف ومحددات سياسة الإقراض:

يقوم كل بنك بوضع سياسة له للإقراض يوضح فيها المحالات التي تقدم لها القروض وبوعيات العملاء الذين يتعامل معهم، والشروط الأساسية لأنواع المختلفة من القروض، ولسلطات الإدارية التي لها حق منح القروض وحدودها. ونسهدف سياسة الإقراض عادة تحقيق عدة أغراض في مقدمتها:

- سلامة القروض التي يمنحها البنك.
- تنمية نشاط البنك بصورة مستمرة وتحقيق عائد مرضي.
- كفاءة الرقابة المستمرة على عملية الإقراض في مراحلها المختلفة

وغنى عن البيان أن سير إلى أن سياسة الإقراض يجب ألا تتدخل في التفاصيل التي قد تعوق المسؤولين في البنك عن اتخاذ القرارات وتنفيذ العمليات بالأسلوب الذي يوفق بين صالح العملاء وصالح البنك. كما يجب أن تكون سياسة الإقراض واضحة المعالم ومتاحة لكافة المستويات المسئولة عن عمليات لقروض حتى يكون هناك تفهم كامل لأهدافها وأبعادها.

ويختص مجلس إدارة البنك عادة بوضع سياسة الإقراض وإدخال التعديلات اللازمة عليها من وقت لآخر أحياناً في إعتبار الدروس المستفادة من تجربة البنك مع العملاء والمخاطر التي تتكشف من خلال التعامل والديون التي يتقرر إعدادها والمحاصصات التي تظهر الحاجة إلى تكوينها، يضاف إلى ذلك إعتبارات أخرى متعددة تتعلق بالتغيرات الاقتصادية والقرارات الائتمانية التي تصدر بشأن هيكل أسعار الفائدة أو نسب التوسع الائتماني في القطاعات لمختلفة أو نسبتي الإحتياطي والسيولة ... إلخ.

وبوجه عام يمكن تقسيم الاعتبارات والعوامل التي تؤثر في مضمون سياسة الإقراض إلى مجموعتين:

الأولى: تنبع من البنك ذاته وترتبط بما يلي:

- أعراض البنك والأهداف التي يسعى لتحقيقها. فبمما تسعى بعض البنوك إلى خدمة مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي، يركز البعض الآخر على مجالات وأنشطته معينة أو نوعيات معينة من العملاء.
- التنظيم الداخلي للبنك ومدى انتشار فروعها، فهو يؤثر على تحديد أنواع الفروض المطلوبة للمناطق المختلفة، وفي تحديد سلطات الفروع وإدارات المركز الرئيسي في منح الائتمان، وفي وضع أسلوب متابعة التسهيلات الائتمانية.
- موارد البنك المالية ومصادرها، ومدى مساهمة رأس المال والمبالغ المقرضة من السوق المالي والودائع في تمويل البنك وتكلفة هذه الأموال. ومدى ما تسم

به من يستفاد سبباً. فهذه الأمور تؤثر في تحديد أنواع القروض وإحالتها وصيغاتها.

- الأرباح المستهدف بحقيقتها والمقدر توزيعه منها على المساهمين. ولها وزنها في تحديد محالات الإقراض أخذاً في الاعتبار ربحية الأنواع المختلفة من القروض.

الثانية: تنبع من خارج البنك وترتبط بما يلي:

- الخطة العامة للدولة وأهدافها، والدور المسند إلى البنوك فيها.
- السياسة الائتمانية العامة التي يضعها البنك المذكرى ولا سيما ما يتعلق بالنسب التسليفية للقروض وأسعار الفائدة المقررة، وحوود التوسع الائتماني التي يفرضها على البنوك ... الخ.
- الأوضاع المتوقعة للاستثمار، ومدى ما تتضمنه القوانين والتشريعات وخاصة في المجال الضريبي والعمركي من عوامل متحيزة أو معاكسة للمستثمرين لما لذلك من أثر على حجم الطلب على التمويل.
- الإطار العام لسياسة الاستثمار، والموازنة النقدية لمخصصة لعمليات الاستثمار.
- المنافسة التي يلقاها البنك من البنوك الأخرى في المناطق المختلفة وإبجهاثها.

عناصر سياسة الإقراض:

نتناول سياسة الإقراض التي يصنعها البنك عدة أمور لنأخذ

الحجم إجمالي للقروض وأنواعها.

النسب التسليفية للصيغ.

- الحد الأقصى لإقراض العميل الواحد.

فوائد الإقراض وطويل الأجل.

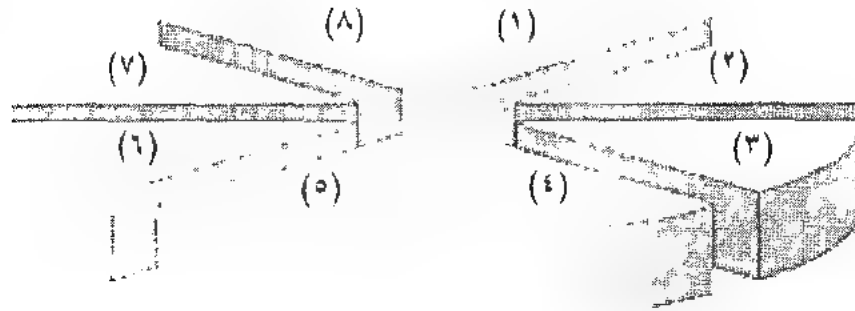
- المحالات التي يحظر تمويلها.

أسعار الفوائد والعمولات.

السلطات المفوضة بمنح القروض.

متابعة تحصيل القروض.

١ الحجم الإجمالي للقروض وأنواعها.	٥ المحالات المحظور تمويلها.
٢ النسب التمييزية للصناديق.	٦ أسعار الفائدة والعمولات.
٣ الحد الأقصى لإقراض العميل الواحد.	٧ سلطات المفوضة بمنح القروض.
٤ قواعد الإقراض طويل الأجل.	٨ متابعة تحصيل القروض.



(عناصر سياسة الإقراض)

الحجم الإجمالي للقروض وأنواعها:

بعد تحديد الموارد المالية المتوقعة ونحو: ، النقدية اللازمة للإحتفاظ بسسه الإحتياطي القانوني والقدر المطلوب لمواجهة توقعات السحب على الودائع، يتم تحديد الحد الإجمالي المستهدف للقروض وتوزيعها على الاحال والأنواع المختلفة أخذاً في إعتبار معيارى السيولة و ربحية لكل نوع من أنواع القروض. ونشير بحارب

البنوك إلى الإخلاف من التغير. ولواقع، فقد يغالى بعض العملاء حيناً فى طلب القرض، أو لا يستخدمونه بكامل لأمدب خُرجة عن إرادتهم. ولذلك يجب أن يراعى البنك اعتبار من هامش الأول عدم المغالاة فى تقدير الحدود القصوى للإقراض بما بضبط على سيولتها، والتأتى مواجهة ما التزمت به قبل عملتها من قروض.

وفى مجال دراسته أنواع القروض من ناحية معيارى السيولة والربحية يلاحظ أنه يمكن تقسيمهما إلى المجموعات الآتية.

(١) **قروض متوسطة وطويلة الأجل:** وتتمح لتمويل إقتناء الأصول الثابتة كالأراضي والمنشآت والآلات والمعدات، ويتعين أن تكون سياسته البنك واضحة بشأن الموارد التى يعتمد عليها فى تقديم هذه القروض. فمثلاً قد ترى بعض البنوك أن يكون ذلك فى حدود لا تتجاوز رأسمالها واحتياطياتها، ويمتد ذلك ليشمل القروض التى تحصل عليها من السوق لمالى لأحال متوسطة أو طويلة، وهى تخصص البنوك بالإضافة إلى ذلك نسبة من ودئعها لهد النوع من الإقراض والعائدة على هذه القروض تكون مرتفعة بالإضافة الى ما يحققه البنك من إيرادات مصدر هذه العمولات التى يتقاصها على ترتيب هذه القروض وخدمتها.

(٢) **القروض المتجددة:** وبشكلها عادة صممت لتوافر لها إلى حد كبير امكانية التصفية، غير أن هذه الصممانات لا تكون مقبولة غالباً لإعادة الرهن لدى البنك المركزى، وذلك لا تحقق هذه القروض للبنك سيولة اضافية إلا ما رغب فى ذلك. ومن هذ النوع لقروض ضمان خامات أو بضائع والتى تتمح للمستوردين وتحدد لحملة أو للمصانع بعرض مقابلة إحتياجات التشغيل. فالمستورد يستجلب شحنات كبيرة تتركب منحة لها مدبوته لتبنيك ثم يقوم ببيعها بطريقة تدريجية حتى ترد شحنات جديدة. ومؤدى ذلك أن رصد القرض لا يندب فى وقت ما من نسبة وإما يحفض الى مستوى معين فى بعض الاوقات، لأن المستورد لابد أن يحتفظ لديه برصيد من البضائع المخزونة لمقابلة الطلب المستمر عليها. وكذلك الحال بالنسبة للمصنع التى تحتفظ عادة بمخزون من المواد الأولية بكفى

إستهلاكها ٣ شهور على الأقل. ومعدل الربح المحقق من هذه القروض يعتبر مجزياً للبيوك بالنسبة لما تحمله أيضاً من عمولات عن فتح إئتمانات الإئتميراد بالإضافة إلى الفوائد عن التسهيلات التي تقدمها بضمن البضائع و عمولة التخزين التي تحصلها عن البضائع المرتبة لديها.

وتعد من القروض شبه الدائمة أيضاً القروض التي يمنح للمقاولين الذين يستمر عملهم مع البنك في تمويل كافة العمليات التي تسند إليهم، فرغم أن كل عملية يتم تصويتها مع إبتهاها إلا أن حاجة المقاول للاقتراض مستمرة طالما يدخل في عمليات جديدة مع استمرار نشاطه، ويلاحظ أن المقاول لا يقرض ما يعادل قيمة العملية بالكامل، فالمشروعات تدفع على مراحل وفي كل مرحلة يتقاضى المقاول المستحق له عن تنفيذها بعد خصم ١٠% من قيمة الأعمال المنجزة، ويقوم البنك عادة بتمويل العملية في حدود نسبة تتراوح بين ٣٠% إلى ٥٠% من قيمها مقابل تنازل المقاول للبنك عن مستحقاته في العملية، ويتم إستهلاك القرض تدريجياً عن طريق خصم نسبة من المتحصلات التي ترد للبنك وتكون عادة أعلى من نسبة التمويل لتغطية أصل القرض وهو أنه.

وتعتبر قروض المقاولين ذات مرونة مرتفعة إذ أن هذه القروض تنحى إلى التناقص حتى تسدد بالكامل مع إنهاء المشروع، وقد تقل المرونة فيها إلى حد ما إذا طال أجل تنفيذ المشروع لعدة سنوات. وبالتالي بمقدار القروض بعبء لذلك لأكثر من سنة وهو ما يحدث في حالة تمويل بعض المشروعات الكبيرة. ومعدل الربح في عمليات تمويل المقاولين يعتبر مجزياً إذ يتقاضى البنك إلى جانب الفوائد عمولات عن خطابات الضمان الائتمانية والنهاية التي يصدرها عادة لحسابهم سواء عند دخول العطاءات أو لمقابلة الدفعات المقدمة أو ضمان حسن التنفيذ.

(٣) القروض الموسمية: ومن أمثلتها القروض التي تمنح لتمويل تسويق المحاصيل الزراعية أو لتمويل نشاط صناعي أو تجاري موسمي. وتعتبر قروض تسويق

المحاصيل بحضوعها لدورة معينة حيث تبدأ المذبذبة من الصغر وقت ظهور المحاصيل، ثم تبلغ ذروتها عندما تتجمع المحاصيل في المحارن ثم تعود لتتلاشى تقريباً عند نهاية الموسم. وهذه القروض ذات مرونة عالية لأن تطورها معروفة ومواعيدها منتظمة غالباً، وإن كان يحدث أن تبقى حصة من المحصول في آخر الموسم غير أنها تكون صئيلة نسبياً.

(٤) **القروض المؤقتة:** وبموجب لأغراض محددة بحيث يستحق القرض في موعد معين، وهي بذلك أكثر سيولة من القرض الموسمي الذي وإن كان يتميز بقابليته للتناقص إلا أن معدل إخفاضه يتوقف على حالة نصريف المحصول أو السلعة وما يتبعها منها في نهاية الموسم، وهو ما يتأثر بالمعروض وبحجم الطلب عليها. وهكذا يكون الإقراض المؤقت أكثر سيولة حيث أنه أكثر قابلية للتصفيق، ومن السهل تحديد مخاطره معاًم باستبقاء الضمانات المناسبة. ومن هذا النوع فسخ الإعتمادات، وحصص مستندات لتصدير، والقروض بتأمين كمبيالات.

(٥) **خطابات الضمان والإعتمادات المستندية:** ويلاحظ أن البنوك لا تفرح أموالاً مقابل إصدار لضمادات بل على العكس تطلب من العميل إيداع تميمات نقدية بالبنك مقابل ذلك. وتضع البنوك عادة حدوداً قصوى لما تصدره من خطابات الضمان أخذاً في الاعتبار أن هذه التسهيلات قد تعرض بالتوسع فيها لربحيتها، وقد تؤثر على سيولة البنك إذ ما حدث مطالبات كبيرة عبر متوقعه بالسداد. أما الإعتمادات المستندية فيتم تصفيقها بمرور مستندات الشحن التي تصل خلال فترة لا تجاور شهرين عادة، وقيام العميل بسداد قيمة المستند للبنك، أو إنفاقه مع البنك على الحصول على تسهيل ضمان لبضع المستوردة كمرحلة باليه.

وقد وضع البنك المركزي المصري خلال السبعينيات قيوداً على البنوك التجارية للحد من التوسع في الائتمن بقصى ألا يحاوز ارضدة المطلوبات لديها من شركات القطاع العام لأغراض غير موسمية مصداقاً إليها المطلوبات من عملاء

القـطاع الخاص (خلاف تلك المـمـوـحـة لمـشـروـعـات لأمن العائـي) نسبـه قدره ٦٥% من أرصدـة الودعـ بكافـة صـورـهـذ لـذـت اقـصـاعـين المـذكـورـين.

النسب التسليفية للأبـواع المختلفة من الضمانات:

تتـبـوـل سـياسـة الإقراض تحـديـد النسبـة لتسليفية لكل نوع من أنواع الضمانات المقبولة من البنك حسب طبيعة الضمان. حـذا في الإعـتـدـر ما يـلـي:

(أ) مـدى مـروـنـة الطـنـب عـلى الضـمان و توافـر سـوق مـناسـبة لتـصـريفـه، و مـدى إيسامـه بحاصـدية التـصـفية، إلامـية، وقيمـنه السـيـعية في ظـروف البـيع اـخـرى.

وإذا انتقلنا إلى نوع آخر من الضمانات كالصائغ نلاحظ أيضاً ارتفاع نسب السليف للسلع القابلة للبيع بسهولة والمستقرة الأسعار في حين تنخفض النسبة السليفية للأصناف ذات الاستخدامات الخاصة أو المعرضة للتلف ولقادم.

وعادة ما يتم وضع حدود قصوى للنسبة السليفية الضمانات ويترك للسيطات لمحتصه بمنح القروض تقرير النسبة التي تطبق على كل حالة في ضوء ظروفها وبحيث لا تتجاوز النسبة المقررة كحد أقصى للإقراض.

الحد الأقصى لإقراض العميل الواحد:

يصع البنوك عادة الحد الأقصى لحجم الائتمان بمختلف صورته الذي تقدمه للعميل الواحد وذلك لحد من المخاطر التي قد تنشأ عن الأزمات والعقبات التي تصيب العميل أو نشاطه. ويكون الحد الأقصى عادة سنة معينة من رأسمال البنك واحتياطياته، وذلك دون إغفال حجم رأسمال العميل ذاته لتفادي أخطار المعالاه في المآخرة Overtrading.

وقد وضع تقانون رقم ٥٠ لسنة ١٩٨٤ قيذا على لنوك في هذا الشأن، فقد نص على أنه يحظر على أى بنك منح العميل الواحد تسهيلات ائتمانية تحاور ٢٥% من رأسمال البنك المدفوع واحتياطياته، ويستثنى من هذا الحظر التسهيلات الإئتمانية لممنوحة إلى الجهات الحكومية والهيئات العامة وشركات القطاع العام.

وفي تطبيق الحكم المشار إليه أصدر البنك المركزي تعليماته بالآتي:

أولاً : يعتبر عميلاً واحداً:

- ١ - الشخص الطبيعي أو المنشأة الفردية التي يملكها شخص طبيعي بإسمه أو بصفته ولياً طبيعياً.
- ٢ - شركات الأشخاص أحياناً في الإعتبار ما يحصل عليه الشريك أو الشركاء لمتضمنون فيها بصفتهم أو لياهم طبيعيين.
- ٣ - شركات الأموال.

ثانياً : يعتبر تسهيلاً إئتمانياً المستخدم من أعروص والإعتمادات وخطابات الضمان والكمبيالات المقبولة (بعد استبعاد التأمينات النقدية وشهادات الإيداع والإستثمار وكفالات بيوك الدرجة الأولى)، وكذا ضمان العميل لعمل آخر.

ثالثاً : يعتبر من شركات القطاع العام شركات الإستثمار والشركات الخاصة التي يساهم فيها القطاع العام بنسبة لا تقل عن ٥١% من رأسمالها.

قواعد الإقراض طويل الأجل:

تحدد البنوك الحد الأقصى لمدة الإقراض متوسط وطويل الأجل وفترة السماح. وأسلوب سداد أقساط افروص (سوية - نصف سنوية - ربع سنوية) ولضوابط الخاصة بصرف هذه القروض، والضمانات والرهون التي تقبلها، كما نحدد الإلتزامات التي تفرضها على المقترضين ومن أكثرها تنوعاً عدم توزيع أرباح قبل الحصول على موافقة البنك، وعدم إجراء توسعات أو الإقراض من غير قبل موافقة البنك على ذلك.

لمحالات المحظور تمويلها:

وهي لمحالات التي يعين الإبتعاد عن تمويلها لما يصاحبها من مخاطر، أو بسبب التوسع الكبير في التمويل المقدم لها من الجهاز المصرفي. أو لتعرضها أو حتمال تعرضها لأزمات تؤثر على قدرة البنوك على إسترداد فروضها، أو لإصرارها بالصالح العام كما هو الحال بالنسبة لتمويل عمليات المضاربة

أسعار الفائدة والعمولات:

يجب أن يراعى أن تنمى أسعار الفائدة بالبنك بوجه عام مع هيكل أسعار الفائدة في السوق، وأن تكون في اطر حدود دنيا وقصى تسمح بمواجهة التغيرات التي تطرأ على ظروف العرض والطلب في سوق الإقراض. ويجب أن يعكس هيكل سعر الفائدة لمخاطر التي تصاحب الأنواع المختلفة من الفروص وأجالها، وألا تكون منافسة عامل مؤثر في تقديم تنازلات في سعر الفائدة للعملاء، وإن كان يجرى العمل

عادة على تقرير سعر فائدة متميز لكثير لعملاء ذوي المراكز المالية القوية. وكما سبق الإشارة فإن حربة السوق ليست مطلقة في تحديد هيكل الفائدة المطبق على قروضها، والذي يرتبط إلى حد كبير بالأسعار التي تصعيها السلطات الائتمانية للعنده على الأنواع المختلفة من القروض.

ونتناول سياسة الإقراض أيضا لتحديد نسب العملات التي تنقاصها البنوك على القروض مثل الممولة على أعلى رصيد مدين وعمولة الإرتبط وعمولة الإدارة وعمولة تعجيل الدفع .. إلخ.

السلطات المفوضة بمنح القروض:

ويقصد بذلك تحديد المستويات الإدارية بالبنك التي يفوضها مجلس الإدارة لمنح القروض وصلاحياتها واحتصاصاتها، ابتداء من رئيس مجلس الإدارة ثم من لديه من مستويات إدارية ويجب أن يراعى في هذا المجال ما يلي:

١ - تتدرج حدود السلطات تنازليا من رئيس مجلس الإدارة إلى المستويات التالية أحذا في الاعتبار تفاوت الخبرات والمسؤوليات، وبما يحقق سرعة بخاذ القرارات.

٢ - صغر الحدود التي يقررها مجلس الإدارة للمستويات الإدارية المختلفة لمنح القروض المكسوفة وذلك بالمقارنة بالحدود الممولة لهم للإقراض بضمانات عتية أو مقابل ضمانات مصرفية.

٣ - إتاحة قدر من المرونة في العمل عن طريق السماح لكل مستوى إداري بنجاور الحدود المفوضة له في إطار نسبة معينة (٥% مثلا) وذلك لفترة زمنية مؤقتة (شهر مثلا) لمواجهة الظروف الطارئة التي توحه العملاء.

وفي مجال تحديد لسلطة المحتصه بمنح القروض يجب أن تؤخذ في الإعتبار كافة حدود القروض والتسهيلات السابق إتصريح بها مضافا إليها قيمة القرض أو التسهيل المطلوب الت فيه. فعلى سبيل المثال اذا تخدم أحد لعملاء بطلب قرض بمبلغ ٥٠ ألف حنيه ضمان بضائع وكان قد سبق أن صرح له بتسهيلات إئتمانية مختلفة مجموعها نصف مليون حنيه فإن الت في التسهيل الأخير يكون من السلطة المحتصة بمنح تسهيل قدره ٥٥٠ ألف حنيه.

متابعة تحصيل القروض:

يجب أن تتضمن سياسة الإقراض وضع تنظيم متكامل للرفاهة على القروض، وذلك بمتابعة القروض الممنوحة على فترات دورية، والوقوف على مشاكل لتحصيل من العملاء، ودراسة القروض القائمة سنوياً لتقدير الديون المعدومة وكذا الديون المشكوك في تحصيلها وإقرار المحصنات اللازمة لمقابلتها.

وتواجه كل بنك مشكلة معالجة القروض المتعثرة السداد، ولا شك في أن عملية متابعة القروض واستردادها تساعد كثيراً في مواجهتها بعض الحالات الحرجة بل تمكن البنك من اكتشافها في وقت مبكر بما يسمح له باتخاذ الاحتياطات اللازمة في شأنها.

و يختلف نظرة البنك وسياسته بالنسبة لمعالجة الديون المتعثرة باختلاف ظروف كل حالة وأوضاعها، ويكتسب ملاحظته عدم أن أمام البنك أن يسلك أحد طريقتين أولهما اتخاذ الإجراءات المنصوص عليها في اتفاقيه القرض للحصول على حقوقه. وقد يحقق إتخاذ هذا الإجراء - رغم تعقيده وما يحتاجه من وقت - للبنك أحبنا تحصيل أكبر قدر من القرض، إلا أن نفذه قد ينطوي على بعض الأضرار للعمليات خاصة في الحالات التي يرجع عدم الوفاء ظروف خرجة عن إرادته. فضلاً عن أن إتخاذ الإجراءات القانونية وراء العملاء التي تواجههم بعض المشاكل ف يوحى أحياناً بأن البنك لا يراعى ظروفهم ولا يسانداهم في أوقات الأزمات.

أما الطريق الثاني الذي قد يتخذه البنك في بعض الحالات فهو إرجاء إتخاذ الإجراءات القانونية طرأ لطولها وتعقدها، وإحتمال إضرارها بالعمل على نحو يؤثر على مستقبل أعماله، وقبول تأجيل الدين كله أو إعادة جدولة السداد أو إعطاء عرض إضافي مساند للعمل للخروج من أزمة.

" المبحث الثالث "

تحليل الجدارة الائتمانية

نظرا لأهمية وخطورة منح الإئتماس، فإن البنوك تعمل على وضع منهج لها يستهدف قياس المخاطرة الائتمانية للتعرف عما إذا كانت المخاطرة مقبولة أم غير مقبولة، مع تحديد السعر المناسب اقتضائه مقابل تلك المخاطرة. فابنوك تنظر إلى سعر الفائدة على أنه يقابل تكلفة التمويل والمصروفات الإدارية، بالإضافة إلى القدر الذى تراه مناسباً لتأمين نفسها ضد المخاطر الائتمانية المختلفة.

وتعنى البنوك عادة أحد المبهجين أو كليهما كأساس لمنح الإئتمان.

أولاً : منهج حذر يستهدف تقليل حجم المخاطرة الائتمانية للعمليات التى تحصل الشك فى إمكانية إسترادها فى الاستحقاق، ويوجه البحث الإئتماني وفق لذلك جهوداً إلى تلافي أية حساسات تنج عن منح الإئتمان. ونسعى لهذا المنهج بركر البنك عادة نشاطه فى المحالات التى له حرة سابقة فيها، ولا يميل إلى التحول فى مجالات لا تتوفر لديه المعلومات الكافية عنها.

ثانياً : منهج ينظر إلى المخاطرة الائتمانية على أنها جزء عدى من نشاط البنك، ويقوم بمواجهتها عن طريق تقصى هامش أعلى على العمليات الائتمانية التى نرايد فيها المحاضر، والفكرة من وراء ذلك تنمية نشاط البنك وعملياته الائتمانية، مما يسمح بالحفض نسبة القروض والتسهيلات المشكوك فى تحصيلها إلى جمالى لقروض. ويتطلب ذلك أن نتاح للبنك المعلومات التى تمكنه من التنبؤ بالأحوال الإقصادية والتوقعات فى سوق الائتماس، مع مهارة عالية فى مجال لتحليل.

وفي تطبيق منهاج تسعير لمخاطرة الائتمانية بعد قائمة تحنوي على العناصر اللازمة لتقييم طلب القروض وفقاً لأهميتها النسبية، ويحدد المجموع النهائي لها الفئة التي بدخل في إطارها العمل فإذا كانت سياسة البنك الائتمانية هي منح الائتمان للعملاء حتى الفئة المقبولة والتي لا تجاور نسبة الشك في إسترداد الأموال ٣٠% مثلاً فإنه يمكن تقسيم العملاء إلى ثلاث فئات.

فئة (أ) تتطوى على قدر من الشك لا يزيد عن ١٠%.

فئة (ب) تتطوى على قدر من الشك لا يزيد عن ٢٠%.

فئة (جـ) تتطوى على قدر من الشك لا يزيد عن ٣٠%.

وتحدد لكل فئة الكلفة الإدارية للائتمان وذلك بالإضافة إلى هامش متدرج مع تزايد المخاطر والشكوك وذلك للوصول إلى سعر الفائدة المطبق.

الحكم على جدارة المقترض:

يستهدف التحليل الائتماني أساساً تحديد وقس المخاطر المحتملة بعرض الحد من آثارها ما أمكن، عن طريق وضع الضوابط واقتضاء الصمامات المناسبة التي تكفل إسترداد القرض في ميعاد الإستحقاق.

والحكم على جدارة المقترض بالحصول على القرض ليس بالأمر الهين، فهو يتطلب توافر انكثير من المعلومات والبيانات، وإستخدام أدوات التحليل المالي بكفاءة، ويستلزم ذلك كله خبرة عالية وحسب إئتمانياً صائب.

وبكاد يتفق معظم رجال البنوك على أن جدارة المقترض بالحصول على القرض ترتبها بتقييم عوامل خمسة اصطلاح على نسميتها بالإنجليزية "5C's of Credit" تعكس المخاطر الائتمانية المحتملة وهي:

١ - لشخصية. Character

٢ - المقدرة. Capacity

٣ - رأس المال. *Capital*

٤ - الضمان. *Collateral*

٥ الظروف المحيطة. *Condlitions*

الشخصية: *Character*

ويقصد بها أخلاقيات العمل وسلوكيته، فالإنتمان يسند إلى الثقة في لمقتصرص، ومن هنا يتضح أهمية الوقوف على مدى وفائه بالبراماته في المو عيد، وسمعنه ونزاهته، وعلاقته التجارية، وطريقة معيشته وأسلوبه في الإنفاق، وعاداه الشخصية، ووضعها في المجتمع الذي يعيش فيه، وحالته الصحية، وخلفائه المحتملين في الإضطلاع بالنشاط في حالة تحله عن الإدارة أو وفاته، ولا شك أن أخلاقيات العمل تتعكس في معاملاته مع لبنك وفي تصرفاته، فالعمل الذي لا ينصف بالأمانة يمكن أن يضع البنك في مشاكل، فبعض العمليات المصرفية يتم تنفيذها تلقائيا من جانب البنك استناداً إلى الثقة في إحترام العملاء لتعهداتهم، فقد يسمح البنك بنجاور الحد الأقصى للسحب لإطمئنه إلى استجابه لعمل لتسوية ما حدث من تجاوز. وهناك من العمليات ما يتم تنفيذها بناء على تعليمات شفوية لحين ورود التعزيز الكتابي من العميل، لذلك تدو أهمية توافر الأمانة والنزاهة الطيبة في المتعاملين مع البنك.

المقدرة: *Capacity*

يتوقف سداد القرض في موعده إلى حد كبير على مقدرة لمقتصرص في إدارة أعماله، واستخدامه للأموال المستثمرة في مشائنه بكفاية وبشكل يعود عليه بالفائدة. وبطبيعة الحال، تتوقف مقدرة المقتصرص على سداد القرض في الموعد المحدد على الغرض الذي سوف يستخدم فيه، وعلى مصادر سداده، فقد يسدد القرض عن طريق تحويل بعض الأصول كالبصائع والديون إلى أموال سائلة من خلال دورة التشغيل، وقد يكون مصدر السداد تدفقات مالية جديدة كزيادة رأس المال أو فروض من المؤسسين لحل محل قرض البنك، وهنا نبدو أهمية التعرف على توقيت هذه الموارد ومصادرهم.

ولاشك أن توافر الخبرة الفنية والإدارية و القدرة على التنظيم فى مديرى المنشأة، وفهمهم لأهمية التخطيط لى نعتبر من المفومات التى نطمئن لى أن مفسره لمقرص إذا ما صاحبها انوباً لطية للـ"، ويؤكد ذلك أن هالك مشروعات يقوم بإدارتها رجال تتوافر فيهم لأحلاق القويمة ولا نفعصهم لخبرة وكن مصيرها الفشل بسبب التنظيم الإدارى والمالى، وعدم قرهم على تسيرها فى الإطار السليم ومواجهه المشكلات بالحلول المناسبة.

ويمتد تقييم مقدرة المنشأة طالبة الإقراض لى دراسة أسلوبه فى الأداء وتحقق لأرباح، ويرتبط ذلك بعده أمور مثل الإمكانيات المتاحة لها فى الحصول على عنصر الإنتاج المختلفة من خامات وعمالة، وبرعيه مسحاتها والطلب عليها، وما تمنع به من إستقرار فى السوق ومركز متميز بين المنافسين.

رأس المال: Capital

يعتبر رأس المال لى عنصر النهائى أمم المفروضين والدائس الآخرين فى حالة لتصفية، ومن تم فإن رأس المال يحدد القدرة الإقراضية للمنشأة، وهو بذلك يعدر عاملاً هاماً فى تحديد المخاطر المرتبطة بالقرص المطلوب، وكلما كن رأس مال المنشأة مناسب كلما كن ذلك مشجعاً للبنوك على عديم لقرص لـ يعكس صمناً أكبر من أصحاب المنشأة، وتعد لدراسة طبيعة الحل الى انهيكل التمويل للمنشأة المقترصة للتعرف على مدى توافره مع الإستخدامات المختلفة.

الضمان: Collateral

يؤخذ الضمان - وقد يكون عينياً أو شخصى - لمقابلته بعض بواحى الضعف فى عنصر التقييم السابقة، ولكنه لا يغبى مطلقاً عن عدم توافر الأحلاق وحسن التعامل والإلتزام بالتعهدات والمقدرة، فإهدف من افضاء الضمانات هو تحسين أوضاع القرص الممكن منحه، ونوفير الحماية للبنك ضد بعض المخاطر المحتملة مثل تجميد القرص لدى المفترض، فعلى سبيل المثال قد يطلب البنك ضماناً عينياً أو شخصياً

لتعريض عدم توفر رأس المال الكافي لديه، غير أنه يجب أن يراعى دائماً عدم منح القرض إذا كان مصدر السداد الذي يستند إليه هو بيع الصمان ذاته. وفي مجال اقتضاء الصمانات والكفالات تمتد الدراسة إلى تقدير مدى إمكانية تصويبها في الوقت المناسب، وإلى تقدير قيمتها التسعيرية، وإلى الوثائق التي يجب الحصول عليها لاستيفاء رهس الضمانات لصالح البنك.

الظروف المحيطة بالقرض: *Conditions*

ويقصد بذلك التعرف على مكانة المنشأة المقترضة في السوق، ومدى المنافسة التي تواجهها، وقدرتها على بصريف منتحتها، ويتناول هذا التقييم دراسة الظروف الاقتصادية السائدة بالنسبة للقطاع الذي تعمل فيه المنشأة وعلاقته بقطاعات الأخرى، وموقعه من الدورات الاقتصادية، ولا ننسى أن أوضاع بعض المنشآت تتأثر أحياناً بالتشريعات المالية كالصرائب والرسوم الحمركية، وكذلك بتشريعات الإستيراد، ومن ثم ينبغي تحديد المخاطر المحتملة نتيجة لذلك كما لا يجب إغفال أثر التطورات التكنولوجية بالنسبة لبعض المشروعات والتي قد تؤثر على كفاءة الأصول المستخدمة في الإنتاج، وعلى أسلوبها الإنتاجي وتؤدي إلى ضرورة إجراء تعديلات هيكلية قد تؤثر على أوضاع القرض وإمكانات سداذه في الوقت المحدد.

وإذا كانت العناصر الخمسة السابقة تشارك في تقدير المخاطر الائتمانية عبر أنها تتفاوت في الأهمية النسبية من وجهة نظر البنك، والعرض يرى أن رأس المال يأتي أولاً، ثم المقدرة، ثم الصمان، ثم الصفات الشخصية، وحبذا الظروف المحيطة بالمقترض. ونبعا لذلك ينبغي على المقترض أن يثبت للبنك أولاً أن لديه رأس مال كافي لمزاولة نشاطه، وأن لديه المقدرة على الاحتفاظ به وتنميته عن طريق تحقيق الأرباح، ثم يعزز طلبه بنسخ الصمان المناسب، يلي ذلك إثبات صدق بینه على الوفاء بالقرض.

هذا بينما ترى أغلبية البنوك أنه يصعب على معظم طالبي الإقترض إثبات أن لديهم رأس المال المناسب لمراولة أعمالهم إذ لا يتوقع أن يلجأوا إلى الإقراض من البنك إذا ما كان رأسمالهم كبير وكاف. وبناء على ذلك يرون أن الصوت الشخصية تأتي في المقدمة لأنها تعكس بنية المقترض على الوفاء بالترامنه في ميعاد الإستحقاق، يلي ذلك مقدرته، ثم عنصر رأس المال، فالصمن، وبعد دراسة هذه العناصر الأربعة يتم تقدير المخاطر المتعلقة بالظروف المحيطة بالمقترض ومدى تأثيرها على أداء المنشأة وإمكانياتها في سداد القرض.

طبيعة المعلومات الإئتمانية:

يتم الحكم على جدارة المقترض للحصول على القرض من خلال تقييم العناصر الخمسة سالفة الإشارة إليها استناداً إلى المعلومات التي تستقى من المصادر المختلفة. ويمكن تقسيم هذه المعلومات إلى مجموعات ثلاثة هي:

- ١ معلومات تاريخية عن ماضي المنشأة المفترضة وحضرها ومستقبلها، تدور حول الشكل القانوني للمنشأة وحبرة الإدارة وقدرتها على تسيير أعمال المنشأة، وما إذا كانت الإدارة تقوم على فرد واحد أو على مجموعة متكاملة من الحبرات، وعندها، أسبوت التي انقصت على ممارسة المنشأة لنشاطها ومدى نجاحها في أعمالها، وحالات التعتير في الوفاء بالالتزامات التي واجهتها، والأحداث الأساسية في حياة المنشأة مثل التوسعات والإشماجات وإعادة التنظيم، ونشاطها الحالي، ومدى تقبل السوق لإنتاجها أو لما توزعه من سلع وخدمات، وما إذا كانت المنشأة تسوق منتجا وحيداً أو عدة منتجات، ومدى تركيز أو إستثار عملاتها، ومكانها من الدورة التجارية للنشاط الذي تنمى إليه، ومن الدوراب الإقتصادية العامة، ومدى كفايته حقوق المساهمين بصمن حقوق الدائنين، ومدى تركز الملكية في عدد محدود من المساهمين أو توزيعها على عدد كبير منهم، ووزن كبار المساهمين في السوق والمجتمع

٢ - معلومات تستقى من سجلات البنك ذاته عن سابق معملاته مع العميل، ومن المصادر الخارجية مثل الإتحادات التجارية والصناعية، وموردي المقترض، ومن التقارير والأدلة المنشورة، ومن وكالات الاستعلام، ومن خلال زيارة منشأة العميل طالع القرص لما لذلك من أهمية، للوقوف على حالة الأصول المختلفة، ولظروف التي تعمل فيها المنشأة بصورة واقعية.

٣- معلومات عن النواحي المالية يتم الحصول عليها من العميل حيث يطلب منه تقديم ميزانيته، وحساب التشغيل والمناجزة، وحساب الأرباح والخسائر، وحساب لتوزيع، وتقرير مراقب الحسابات، والموازنات التخطيطية للمنشأة، وتقرير مجلس إدارتها، وذلك عن آخر ثلاث سنوات ماضية، وكذا مركزها الضريبي، وتستهدف دراسة البيانات المالية التعرف على ما يلي:

- مدى كفاية رأس المال لأغراض المشروع ومقابلة التزامات المنشأة قبل دائيتها، ومدى توافر هيكلها التمويلي مع الإستثمارات المختلفة.
- للإتزامات المتوقعة سدادها مثل لضرائب أو التعويضات أو غيرها.
- المصروفات المختلفة وتوزيعها.
- مصدر الإيرد الرئيسي للمنشأة ومدى استقراره، والتوزيعات على المساهمين.
- أية بحفطات لمراقب الحسابات حول تقييم الأصول وتقدير المحفصات والنظام المحاسبي.

مصادر المعلومات الإئتمانية:

ويتم الحصول على المعلومات الإئتمانية من عدة مصادر أهمها:

- ١ - المقابلة الشخصية مع المقترض.
- ٢ - زيارة المنشأة طالع الإقراض.
- ٣ - الإستعلام من البنوك.
- ٤ - الإستعلام من موردين والمصارف.

- ٥ - وكالات الائتمان
- ٦ - لغرف التجارية والصناعية والأدلة.
- ٧ - معلومات مستمدة من داخل البنك.
- ٨ - مركز تجميع مخاطر الائتمان.
- ٩ - تقارير مجلس إداره المنشأة المقترضة.
- ١٠ - القوائم المالية للمقرض.

المقابلة الشخصية مع المقرض:

وتعتبر من أهم مصادر جميع المعلومات ويقوم بها مسئول الائتمان، وقد تضطلع بها إدارة البنك في بعض الأحيان. ومن أهم الموضوعات التي يطلب إيضاحات حولها الغرض من التسهيل المطلوب، وبرامج التسيّد، حتى يتسنى معرفة ما إذا كان القرص وأجل التسهيل يتماشيان مع سياسة الإقراض بالبنك، وكذا الوقوف على مدى إسنادات العمل لتقديم ضمانات عينية أو شخصية.

ومن خلال المقابلة الشخصية يتم أيضا التعرف على طبيعة أعمال المنشأة، ومفاسيها في السوق وشروط البيع ومدطق التسويق، وأنواع العملاء، ومصادر الحصول على المواد الخام والعمالة، وأسماء الشركاء وخصصهم في رأسمالها، والشركات التابعة والشقيقة، وأسماء البنوك الأخرى التي تتعامل معها، والبرامج التوسعية التي تعتزم القيام بتنفيذها ومصادر تمويلها المقترحة، والدورة الصناعية والتجارية التي تحصص لها المنشأة، واحتياجاتها إلى رأس المال العامل.

زيارة المنشأة طالبة الإقراض:

نعصى زيارة المنشأة فكرة عامة عن أحوالها وسير العمل بها سواء من النواحي الإنتاجية أو التجارية، حيث يمكن ملاحظة حالة المباني والآلات وكثافة لعمالة وكيفية

تخزين الخامات والمنتجات و تنظيم الإدارى والمحاسبى. وفى هذا الشأن تبدو أهمية التعرف على ما يلى:

(أ) موقع المنشأة وحالة لمبائى ومدى كفايتها لإحتياجات المنشأة و لتوسع فى المستقبل.

(ب) حالة الآلات والمعدات لمستخدمه ومدى كفايتها، و أسلوب توزيعه فى أقسام الإنتاج، وما إذا كان ذلك لتوزيع بحقق تكملى للمراحل وإنسيب لإنتاج من عدمه.

(جـ) موقف العمالة المستخدمة أخذاً فى الاعتبار الطاقة الإنتاجية للمنشأة وحجم الأحمال المدفوعة و نسبتها إلى إجمالى التكلفة، وقدرة المنشأة على اجتذاب أعماله الفنية، ومستوى الأجور بالمقارنة بالمستوى السائد فى اسوق بوجه عام لدى المنشآت المماثلة.

(د) حالة المخازن والمحزور من الخامات والسلع الممنحة، ومدى توافر احتياطات الأمن ضد مختلف لمخاطر .

(هـ) الهيكل التنظيمى الداخلى للمنشأة. ومدى احتفاظها بسجلات منظمه للحسابات المالية وحسابات التكتيف، ومدى توافر الرقابة الداخلية بوجه عام.

(و) المتعاملون مع المنشأة من البائعين والمشتريين، وشروط الشراء والبيع التى يجرى التعامل على أساسها، وأسلوب التسويق المنبع فى توزيع المنتجات، والسلع التى تبيعها.

الإستعلام من البنوك:

تتبادل البنوك المعلومات بشأن العملاء فى حدود معينة، وبملاحظ أن البنوك فى بعض الدول تتبادل معلومات دون تحفظ، ويصل مدى ذلك إلى درجة الإفصاح عن التسهيلات التى تتمتع بها المنشأة فى البنك والمستخدم منها، وطرق السداد المنفق عليها، والضمانات التى تقبلها. ونفقد هذه السانات كثيرًا خاصة إذا كانت لمنشأة طابعة

لإقراض قد سبق لها التعامل مع بعض البنوك، أو أنها تقدمت بطلبات للحصول على إئتمان ولم تلق قنولاً.

الإستعلام من الموردين والمنافسين:

وبحصول البنك على أسماء أهم لموردين عن طريق المنشأة طالبة الإقراض، ويتناول الإستعلام من الموردين بيان لحد الأعلى والحد الأدنى للإئتمان التجارى الممنوح لها، والرصيد القديم، ومقدار اليون التى سبق ان ترأخت أو لم نعم المنشأة سدادها، ومدى نظامها فى الوفاء بالتزاماتها، ولا يفترض لىك على الإستعلام من الموردين الحاليين للمنشأة بل يمتد ذلك إلى الموردين السابقين، للوقوف على معدره المنشأة فى سداد التزاماتها، ويتم الإستعلام أحياناً من المنشآت المنافسة للإسفسار عن مركز المنشأة فى السوق، ومدى جودة منتجاتها، وبحسب مراجعة المعلومات المستقاة من هذا المصدر للإطمئنان إلى سلامتها.

وكالات الإستعلام:

تتوافر خدمة وكالات الإستعلام فى بعض البلاد وهى تعد من المصادر الهامة التى يلجأ إليها البنك للحصول على البيانات عن مراكز المنشآت التجارية والصناعية فى مقابل أتعاب معينة. ومن الوكالات ما يخصص فى تجميع الإستعلامات عن نوع معين من المنشآت، ومنها ما يقدم البيانات عن أى منشأة دون تخصيص، وتعد تقارير وكالات الإستعلام بمثابة السجل الخارجى للمنشآت إذ تتضمن بيانات عن الشكل القانونى للمنشأة، وتاريخ بدء انشائها، وأسماء مديريها وخبرتهم السابقة، ومخصص للقوائم المالية الأخيرة للمنشأة وكل ما يتعلق بالتعاليق والتسويات مع المدينين إلى حدث ... إلخ.

الغرف التجارية والصناعية والأدلة:

تعد الغرف التجارية والصناعية وما تصدره من بيانات وإحصاءات مصدراً هاماً لمعلومات عن الاتجاهات فى الصناعة والتجارة وعن التغيرات فى أذواق المستهلكين،

وإتجاهات الأسعار، والتطورات في مجال الإنتاج والتسويق، وعن الشركات ومنتجاتها. كما توضح الأدلة المهنية أسماء كبار المشتغلين بالأنشطة الصناعية وتجارية والمهنية ومؤهلاتهم.

معلومات مستمدة من داخل البنك:

إذا كان للمنشأة طالبة الإقراض ساقطة تعامل مع البنك، فيتم تجميع المعلومات المتوافرة عنها من إدارات البنك المختلفة. فيمكن للحسابات الحارية أن تقدم بيانات عن عمليات السحب على المكشوف التي تمت بدون ترتيب سابق مع عدم وجود رصيد، والشيكات المسحوبة والمرددة دون دفع، والشيكات المرفوضة التي سبق للعميل إيداعها في حسابه منسوبة إلى إجمالي الشيكات المودعة خلال فترة زمنية والتي تُعطى فكرة عن مدى انتظام مدينه في السدد.

هذا فصلاً عن بيان الأرصدة الشهرية لحسابات العميل ومدى حركتها أو جمودها، وإجمالي الحركة المدينة والدائنة، وكذلك عن حسابات لشركات التابعة أو الشقيقة للمنشأة وهو ما يسمح بالنظر إلى المديونية نظرة واسعة شاملة ومقارنتها بالإمكانات المالية للمجموعة كوحدة.

وتقوم إدارة الكمبيالات بتقديم البيانات الخاصة بالأوراق التجارية التي خصمتها المنشأة ومصيرها، وخاصة بالنسبة للكمبيالات التي تتصلت المنشأة عن الوفاء بقيمتها عند الرجوع إليها بصفتها مظهرة لها، ونسبة الكمبيالات غير المدفوعة التي ظهرت عليها اسم المنشأة كمسحوب عليه، وأسماء المظهريين أو الضاممين التي ظهرت على الأوراق التجارية التي خصمتها المنشأة أو قدمتها كضمان أو للتخصيل لأن هذه الأسماء تعد مصدراً طبيعياً للإستعلام عنها، وبيان الاعتراضات القانونية التي قد تكون أحررت عليها.

بطاقة البيانات المسعدة من إدارات البنك

القيمة بالآلاف جنيه

إسم العميل :

٢٠٠٨	٢٠٠٧	٢٠٠٦	البيان
xx	xx	xx	إجمالي الحدود المصرح بها للعميل.
xx	xx	xx	الحد الأقصى للتسهيلات المستخدمة
	--	-	الشهور التي تلغ فيها التسهيلات أقصى حد.
xx	xx	xx	الحد الأدنى للتسهيلات المستخدمة.
		--	الشهور التي تلغ فيها التسهيلات أدنى حد.
xx	xx	xx	إجمالي الحركة المدينة.
xx	xx	xx	إجمالي الحركة الدائنة.
xx	xx	xx	متوسط الرصيد الشهري للحسابات المدفوعة.
xx	xx	xx	المتوسط الشهري لرصيد الكميات المحصومة.
%	%	%	نسبة الشيكات المرفوعة إلى شيكات المودعة
%	%	%	نسبة غير المدفوع من الكميات المخصصة
%	%	%	نسبة غير المدفوع من الكميات انصامية
%	%	%	نسبة مطالبات خطابات الضامن
xx	xx	xx	الفوائد والعمولات المحصلة

الشيكات المسحوبة و غير المدفوعة (القيمة و الممررت و ما تم بدسها).

كفيل لتسهيلات الغير طرف البنك (الحد الأعلى والحد الأدنى ومتوسط قيمة الالتزام).

مسحوب عليه أو مظهر لأوراق تجارية (الحد الأعلى والحد الأدنى ومتوسط قيمة الالتزام).

تقييم التعامل وملاحظات أخرى.

وتقدم إدارة خطابات الضمان بيانات بالمطالعات التي تلقاها البنك من المستفيدين من الخطابات التي سبق إصدارها لحساب المنشأة وذلك نيحة لاحتلالها بتعهداتها.

أما إدارة الإعتمادات فتعرض الإعتمادات التي سبق للبنك تمويلها لحساب المنشأة مدسوبة إليها الإعتمادات التي لم تنقيد فيها بشرط التمويل المحددة من البنك.

وتسهم إدارة الائتمان في بيان مدى إستفادة المنشأة من التسهيلات السابق منحها لها، مع إيضاح المصروح به والمستخدم منها ومصادر السداد، وبيان ما استفاده البنك في شكل فوائد وعمولات محصلة.

وتستعرض إدارة القضاة الدعاوى المرفوعة من البنك على المنشأة والعكس وما تم في شأن كل منها.

وتسهم إداره البحوث بالبيانات والإحصاءات اللازمة لإستيعاء الكثير من الجوانب اللازمة لتقييم العامل الإقتصادي لمتمصل بنشاط اعميل.

مركز تجميع مخاطر الائتمان:

ومن البيانات الهامة التي يستند إليها في التعرف على حجم التزامات المنشأة قبل السوق مجتمعة، المراكز لإئتمانية المجمعة التي يعدها مركز تجميع مخاطر الائتمان عن التسهيلات والقروض التي يحصل عليها العملاء من الجهاز المصرفي. ومن ثم فإن معرفة إحصائيات التسهيلات الممنوحة للمنشأة ومقارنتها بمكبيتها الحالية ومقدريتها على الدفع توفر للبنك أداة هامة للتخفيف من المخاطر الائتمانية عن طريق منح المنشأة لتسهيلات التي تتناسب ومواردها الذاتية، ونحدد بالتالي من الأخطار الناشئة عن مغالاة بعض العملاء في المتاجرة بما يحاور طاقتهم المالية.

تقارير مجلس إدارة المنشأة المقترضة:

يجري العمل على أن يقدم مجلس إداره المنشأة (وخاصة في الشركات المساهمة) تقريراً سنوياً يرفع إلى لجمعية العمومية للمساهمين يوضح نتائج النشاط الذي حققته المنشأة والسياسات والقرارات الهامة، والمشاكل والعقبات التي تواجهها، وحطتها في

العمل في المستقبل. وتعد هذه التقارير مصدراً من مصادر المعلومات التي تفيد في دراسة المخاطر الائتمانية المختلفة.

القوائم المالية للمقترض:

احتلت القوائم المالية اهتماماً كبيراً من البنوك وأصبحت أساساً للدراسات التي تعد بشأن منح الائتمان. والعرض من تحليل القوائم المالية هو التأكد من أن حالة المنشأة المالية تسمح بسداد القرض وفوقه طريقة تتماشى مع نشاط المنشأة الجارية، عن طريق استخراج مجموعة من المؤشرات المالية وأسعار دالاتها، وتقدير لتدفقات النقدية الداخلة والخارجة المتوقعة خلال حياة القرض.

ونشير في هذا الشأن إلى أهمية دراسة تقرير مراقب حسابات المنشأة وما يكون به من تحفظات. فقد يوه هذا التقرير إلى مسائل على جانب كبير من الأهمية، من أمثلتها وجود ثغرات في نظم الرقابة الداخلية، أو عدم إمساك حسابات كافية للتكاليف، أو عدم نوافر المستندات المؤيدة لملكية الشركة لبعض الأصول، أو عدم كفاية المحصنات الخاصة بالديون لمشكوك في تحصيلها أو الإهلاك.

وفي محال تحليل الميرنية يفصل للقيام بهذه الدراسة على أساسين

الأول: أن المنشأة مستمرة في نشاطها، ويتناول البحث في هذه الحالة الهيكل التمويلي للمنشأة ومدى سلامته وحالة السيولة، وإتجاهات الربحية.

الثاني: أن المنشأة تحت لتصفية، ويتناول البحث بحذر تقييم مركز المنشأة على أساس القيمة البيعية لأصولها تحت ظروف البيع الحرة. مع إستعراض ما عليها من ديون مرتبة حسب درجة الإمتياز والضمانات المقابلة لها.

إجراءات منح القرض:

يتم منح القرض بعدة مراحل، يمكن إيجازها في سبعة خطوات رئيسية كما يلي:

١ الفحص الأولي لطلب القرض.

٢ التحليل الائتماني للقرض.

- ٣ - التفاوض مع العميل.
- ٤ - إتخاذ القرار.
- ٥ - صرف القرض.
- ٦ - متابعة القرض والمقترض.
- ٧ - تحصيل القرض.

الفحص الأولي لطلب القرض:

عندما يتلقى البنك طلب العميل يقوم بدراسته للتعرف عما إذا كانت تتوافر فيه المصلحة المبدئية للتمويل وفقا لسياسة الإقراض في البنك، ولا سيما من حيث عرض القرض وأحل الإسحقق واسلوب السداد، ويعرّز عادة عملية الفحص المبدئي للطلب الإبطاءات التي يعكسها لقاء العميل مع المسؤولين في البنك، والتي تبرز شخصيته وقدراته بوجه عام، وكذا النتائج التي يسفر عنها زيارته المنشأة، وخاصة من حيث حالة أصولها وظروف التشغيل الحربية بها. وفي ضوء هذه الأمور يمكن إتخاذ قرار مبدئي إما بالاستمرار في إكمال دراسة الطلب أو الاعتذار عن قبوله، وهو ما يتعين إيضاح أسبابه للعميل حتى يشعر بجدية البنك في معاملة طلبه.

التحليل الإئتماني للقرض:

وهي مرحلة تجميع المعلومات التي يتم الحصول عليها من مختلف المصادر جنبا إلى جنب بهدف إستخلاص ما يلي:

- ١ - النواحي الشخصية: التي تتفاعل مع العناصر الخمسة المتعلقة بالمخاطر الإئتمانية 5C's مع التركيز على أمانة المقترض وسمعته وقدرته الإدارية.
- ٢ - النواحي الإقتصادية: التي تنعكس آثارها على نشاط المنشأة مثل مكانها من الدورة الإقتصادية وظروف العمة لقطاع الذي تنتمي إليه المنشأة، ومدى إنعكاس التطورات الإقتصادية المحلية والعالمية عليها، ومدى تأثير التشريعات

والتوائح الحكومية على أعمالها أخذاً في الإعتبار التوقعات الممكنة في هذا الصدد.

- ٣ - النواحي المالية: التي تفصح عن قدرة المنشأة أو عجزها عن تصفية القرض وسداده أخذاً في الإعتبار أن مصادر السداد الأساسية تتمثل في:
 - تحويل الأصول إلى نقدية عن طريق تحصيل الأوراق التجارية والديون وبيع المخزون السلع والأصول الثابتة.
 - الدخل من النشاط الجارى أو من الزيادة في رأس المال.
 - الإقتراض من مصادر أخرى.

التفاوض مع العميل:

بعد لتحليل لمتكامل لعناصر المخاطر الائتمانية المحيطة بالفرض لمطلوب، ستناد إلى لمعلومات التي تم تجميعها والتحليل المالى تصبح الصورة أكثر وضوحاً لتحديد مبلغ التمويل، والأغراض التي سيستخدم فيها، وكيفية الصرف منه، وطريقة سداده ومصادر السداد، والضمانات لمطلوبة والنسب السليمة التي تطبق عليها وسعر القعدة والعمولات المختلفة.

وتكون هذه الأمور عادة محلاً للتفاوض بين البنك والعميل، ومن المعتاد أن يكون لدى البنك بعض البدائل التي يمكن طرحها أثناء التفاوض، على أنه يجب أن يراعى دائماً التوفيق بين مصلحته ومصالح العميل دون تحيز لجانب البنك.

اتخاذ القرار:

تنتهى مرحلة التفاوض إما بقبول العميل التعاقد أو عدم قبوله لشروط البنك، وفي الحالة الأولى يتم إعداد المذكرة الخاصة باقتراح الموافقة على طلب القرض والتي تتضمن عادة ما بلى:

- البيانات الأساسية عن المنشأة طالبة الإقراض مثل الشكل القانوني ونوع النشاط وأسماء الشركاء وحصصهم وخبرتهم وممتلكاتهم.
 - موجز الإستعلامات وموقف المديونية المجمعة لدى الجهاز المصرفي والمركز الضريبي للمنشأة.
 - وصف العملية المطلوب تمويلها والتسهيلات اللازمة لها والعرض منها.
 - الضمانات المقدمة ومصادر السداد وبرامجه.
 - ملخص الميزانية عن السنوات الثلاث لأجرة والتعليق عليها.
 - مؤشرات السيولة والربحية والنشاط والمديونية.
 - الرأي الائتماني والتوصيات بشأن مبلغ القرض وضمانته وشروط استئجاره وبرنامج سداد وسعر الفائدة والعمولات.
- وتعرض لمذكرة المشار إليها للإعتماد من السلطة الائتمانية المختصة، وبصدور القرار النهائي منها بالموافقة على منح القرض يتم تجهيز إتفاقية القرض.

صريف القرض:

يشترط لبدء استخدام لقرض توقيع المقرض على إتفاقية القرض وكذا تقديمه الضمانات المطلوبة وإستيفاء التعهدات والإلتزامات التي تنص عليها الإتفاقية.

متابعة القرض والمقرض:

وتستهدف هذه المتابعة الإطمئنان إلى حسن سير المنشأة في أعمالها، وعدم حدوث تطورات تؤثر في قدرتها على سداد القرض، ومتابعة تحصيل القرض في المواعيد المحددة لذلك.

وفي خلال حياة القرض قد تبدو بعض التصرفات من المقرض أو تحبط به بعض الظروف التي تستوجب إتخاذ الإجراءات القانونية في مواجهته للحفاظ على حقوق البنك، وقد تكشف المتابعة عن عدم قدرته المقرض على السداد في ميعاد

الإستحقاق، وهنا يكون التقدير والموازنة بين تأجيل السداد أو إتخاذ الإجراءات القانونية، وقد تستمر حاجة لمقرض إلى القرض لطروف تتعلق بتفيد العملة التي يمولها مع بوافر سلامة المركز المالي والصماتات وهو ما قد يرى البنك معه تحديد القرض لفترة أخرى.

تحصيل القرض:

يقوم البنك بتحصيل مستحقاته بالطرق التي تنظمها إتفاقية لقرض، وذلك ما لم ير في صوء الظروف القائمة تحديد القرض أو تأجيل السدد أو إتخاذ الإجراءات القانونية صد العمل لإحباره على الوفاء، بما هي ذلك التنفيذ على الضمانات المقدمة منه لتحويلها إلى نقد يسوفي منه لئلك حقوقه.

الفصل العاشر
إدارة مخاطر الإستثمار
فى الأوراق المالية

الفصل العاشر

إدارة مخاطر الإستثمار فى الأوراق المالية

مقدمة عن التطورات الحديثة فى نظرية الإستثمار :

يلاحظ فى السنوات الأخيرة أن أساليب ومناهج المحللين فى تقييم الأوراق المالية قد واجهت انتقادات متكررة من جانب الأكاديميين الذين قاموا بوضع عدد من النظريات التى يعتد بها فى إلقاء المزيد من الضوء على عملية الإستثمار لإحتمالية

وقد قدم ماركوفيتز إسهاماً رائداً فى هذا المجال إذ تناول مشكلة تكوين المحفظة المالية بمعلومية تقديرات المحللين للعوائد المستقبلية لمحكمة للأوراق المالية، وقد برهن على أن كل من لعائد والمخاطرة يجب أن يحضعا للنسبة والدراسة وقدم إطاراً للقياس الكمي لكليهما وأظهر كيف يمكن أخذ العلاقة بين مخاطر وعوائد الأوراق المالية فى الحسبان عند تكوين المحفظة المالية، ويبدأ ماركوفيتز ملاحظته أن العائد المستقبلى للورقة يمكن تقديره وأن المخاطرة تعادل التغيرات أو التباين فى توزيع العوائد، كما برهن ماركوفيتز على أنه فى ظل افتراضات معينة توحد علاقة خطية مستقبلية بين العائد والمخاطرة، وباستخدام هذه المتغيرات تمكن من تقديم إطار لتقدير المقدار الواجب حيازته من كل ورقة مالية عند تكوس المحفظة المالية.

ويوفر منهج المخاطرة / العائد، الثنائى لأبعاد للمستثمر القدرة على المفاضلة بين المخاطرة والعائد.

تقويم المخاطرة والعائد:

تعتبر العلاقة بين المخاطرة الواجب قبولها والعائد المتوقع حوهرية بالنسبة لكافة قرارات الإستثمار والإقراض الحديثة، وقد يبدو من الواضح أنه كلما زادت درجة

المخاطر المتصورة للإستثمار أو الافتراض كلما رآه معدل العائد المطلوب للتعويض عن تلك المخاطرة

ويلاحظ أن المنشآت التى تتعرض لتغيرات حذرية فى مزيج منتجاتها وهيكليها المالى وفريقها الإدارى، يحتمل أن توجه أيضاً تعيرات فى العائد المتوسط والانحراف المعياري والمخاطرة المنتظمة، ولكن بالنسبة لعالية المنشآت فإن التوزيعات الاحتمالية للعوائد شائعة نسبياً، بما يكفى لجعل المستثمر الرصيد مستعداً لدفع المال لإتحاد قرار الإستثمار، ولا يعنى ذلك وجود ثبات بمودحى أو كامل، ولكن فقط ثبات كاف لجعل المعلومات ذات قيمة بالنسبة للقرارات الإستثمارية.

وتشير الدراسات التى تناولت التوزيعات الاحتمالية للعوائد إلى أن المنشآت ذات المخاطر الكلية والمنظمة العالية تميل أيضاً إلى أن يكون متوسط معدلات العائد لديها مرتفع أيضاً، وهذا ما نتوقعه بدهة، فالمستثمرون يحتاجون إلى معدلات عائد مرتفع حتى يكون ذلك حافزاً لهم على الإستثمار فى الأصول المحفوفة بالمخاطر، وهو ما ذكرنا بالمعولة الشائعة "لا يوجد شئ اسمه عداء محنى" ومبدأ "الغداء المجانى" هذا يؤكد على أنه ليس بمقدورك أن تحصل على شئ مقابل لا شئ، ويبدو أن ذلك يصق أيضاً على العوائد الإستثمارية، فالمستثمرين الذين برعوا فى كسب معدلات عوائد مرتفعة يجب أن ينحملوا مخاطر عاتية وما يرتبط بذلك من أرق واحتمال التعرض للحرقة أو التعرض للإفلاس.

تعريف المخاطرة:

يعرف ويبستر المخاطرة بأنها فرصة تكند أذى أو تلف أو ضرر أو حسارة" وإن كان هذا التعريف مرضى ولا يختلف عليه سوى القليل من الأفراد، إلا أنه لا يصلح للتحليل لأنه لا يمكن قياسه، ولذلك يكون من المرغوب فيه وضع مصطلح أو كلمه بدلة لنحل محل تعريف المخاطرة بحيث تكون قابلة لقياس الكمي.

البديل الكمي للمخاطرة:

لا بد من إيجاد بديل كمي للمخاطرة حتى يمكن تحليلها، ولكي ينجح هـ ذا البديل فلا بد أن يقيس مباشرة أو غير مباشر - فرصة تكبد الضرر أو لتلف أو الخسارة حتى يمكن استخدامه كمرادف لكلمه لمخاطرة، وبدير المخاطرة المألفة الكمي الذي سيتم استخدامه وقياسه وشفافه ينتج من التوزيع الاحتمالي لمعدلات عائد الإستثمار .

التوزيع الإحتمالي لمعدلات العائد:

يعتبر معدل العائد هو أهم ناتج ومحصلة للإستثمار . ولذلك فإن البديل الكمي للمخاطرة يركز على معدلات العائد، أما الإعتبارات الخاصة بما إذا كان السهم من النوع الذي تكون قيمته قابلة للزيادة أو م إذا كانت الصورة الدهنية للشركة مرصية وحيدة أو م إذا كانت منتجات المنشأة متألقة وجذابة، فإن هذه الأمور تكون وثيقة الصلة فقط بالقدر الذي تؤثر به على معدل العائد ودرجة المخاطرة، وفي عالم ليوم الذي يستحيل فيه التأكد من أى شئ. لا يستطيع المستثمرون مسبقاً معرفة معدل العائد الذي سيديره الإستثمار، ومع ذلك فإنهم يستطيعون صيغة توزيع إحتمالي لمعدلات العائد المحتملة.

ويمكن أن يكون التوزيع الإحتمالي إما موضوعي أو ذاتي (شخصي)، ويتم تسعيل التوزيع الإحتمالي الموضوعي عن طريق قياس البدئات التاريخية الموضوعية، أما التوزيع الإحتمالي الذاتي أو غير الموضوعي ويتم تشكيله عن طريق وضع تخمينات شخصية ثم تخصيص الاحتمالات لها.

وبالطبع فإن م حدث في الماضي يؤثر على مشاعر العدمية بشأن المستقبل ولكن إذا لم يكن توزيع الاحتمالات ثانياً نوعاً م بمرور الوقت فإن توزيع الاحتمالات التاريخية لمعدلات العائد لا يكون ذو فائدة كبيرة في المساعدة على التسوؤ بتوزيع الاحتمالات المستقبلية والذي تبني عليه القرارات الإستثمارية، ولحسن الحظ فإن

توزيعات احتمالات معدلات العوائد لمعظم المنشآت والاحصائيات التي نصفها لا تتغير كثيراً بمرور الوقت، وبذلك فإن التوزيعات الموصوغة تؤثر كثيراً على تطور التوزيعات الدائرية، وفي حالات كثيرة تكون تقديرات جيدة لما يخفيه المستقبل.

العائد المتوقع:

يوضح الشكل التالي ثلاث توزيعات إحصائية لعوائد أسهم ثلاث شركات س، ص،

ع.

شركة س		
الحالة	احتمال العائد	العائد المتوقع
١	٠,٠٥	٣٨%
٢	٠,٢٠	٢٣%
٣	٠,٥٠	٨%
٤	٠,٢٠	٧%
٥	٠,٠٥	٢٢%
	١	

شركة ص		
الحالة	احتمال العائد	العائد المتوقع
١	٠,١٠	٥٠%
٢	٠,٢٠	٣٠%
٣	٠,٤٠	١٠%
٤	٠,٢٠	١٠%-
٥	٠,١٠	٣٠%-
	١	

شركة ع		
الحالة	احتمال العائد	العائد المتوقع
١	٠,١٠	%٩٠
٢	٠,٢٥	%٥٠
٣	٠,٣٠	%٢٠
٤	٠,٢٥	%١٠-
٥	٠,١٠	%٥٠
	١	

شركة س						
الأحداث المتوقعة	احتمال حدوث	معدل العائد المتوقع	معدل العائد المرجح (المتوسط)*	معدل الانحراف عن المعدل المرجح (٣-٤)	مربع الانحراف	التباين (٦ × ٧)
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	(٦)	(٧)
١	٠,٠٥	%٣٨	%٨	%٣٠	٠,٠٩٠٠	٠,٠٠٤٥
٢	٠,٢٠	%٢٣	%٨	%١٥	٠,٠٢٢٥	٠,٠٠٤٥
٣	٠,٥٠	%٨	%٨	٠	٠	٠
٤	٠,٢٠	%٧	%٨	%١٥-	٠,٠٢٢٥	٠,٠٠٤٥
٥	٠,٠٥	%٢٢-	%٨	%٣٠	٠,٠٩٠٠	٠,٠٠٤٥
						٠,٠١٨

* معدل العائد المتوقع المرجح — (معدل العائد المتوقع × الاحتمال)

إن معدل العائد المتوسط المتوقع المرجح =

$$(٠,٠٨ \times ٠,٥) + (٠,٢٣ \times ٠,٢) + (٠,٣٨ \times ٠,٠٥)$$

$$+ (٠,٠٧ \times ٠,٢) + (٠,٢٢- \times ٠,٠٥) = ٨\%$$

ويوصف العائد المرجح بأنه عائد متوسط مرجح بإستخدام أوزان الاحتمالات،

وهو بقرس النزعة المركزية (القيمة المتوسطة) لتوزيع احتمالات العوائد.

تباين العوائد وانحرافها المعياري:

إن اتساع توزيع احتمالات معدلات العائد يعبر مقياس للمخاطرة، ويعني ذلك بعبارة أخرى أنه كلما تباين عائد الإستثمار حول عاذه المتوقع المرجح كلما زاد عدم تأكيد المستثمر و المخاطرة أو اتساع توزيع الإحتمالات.

$$\begin{aligned} \text{الانحراف المعياري} &= \sqrt{\text{التباين}} \quad \text{أو} \quad \sqrt{0,018} = 0,134 \\ \text{معامل الاختلاف أو درجة المخاطرة} &= \frac{\text{الانحراف المعياري}}{\text{القيمة المتوسطة}} \\ 1,675 &= \frac{0,134}{0,08} \end{aligned}$$

شركة ص

الأحداث المتوقعة	احتمال حدوث الحدث	معدل العائد المتوقع	معدل العائد المرجح (المتوسط)*	الانحراف عن المعدل المرجح (٤ - ٣)	مربع الانحراف مربع (٥)	التباين (٢) x (٦) = ٧
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	(٦)	(٧)
١	٠,١٠	%٥٠	%١٠	%٤٠	٠,١٦	٠,٠١٦
٢	٠,٢٠	%٣٠	%١٠	%٢٠	٠,٠٤	٠,٠٠٨
٣	٠,٤٠	%١٠	%١٠	٠	٠	٠
٤	٠,٢٠	%١٠ -	%١٠	%٢٠ -	٠,٠٤	٠,٠٠٨
٥	٠,١٠	%٣٠	%١٠	%٤٠ -	٠,١٦	٠,٠١٦
						٠,٠٤٨

* معدل العائد المتوقع المرجح = مجـ (معدل العائد المتوقع x الاحتمال)

إن معدل عائد المتوقع المرجح (المتوسط)

$$= (0,10 \times 0,4) + (0,30 \times 0,2) + (0,50 \times 0,1)$$

$$+ (0,10 \times 0,2) + (0,30 \times 0,1) = 0,10$$

$$\text{الإحرف لمعياري} = \sqrt{\text{التباين}} \quad \text{أو} \quad \sqrt{0,048} = 0,219$$

لإحرف المعياري

$$\text{معامل الاختلاف أو درجة المخاطرة} = \frac{\text{معدل العائد المتوقع}}{\text{المربح}}$$

$$2,19 = \frac{0,219}{0,1}$$

شركة ع

الأحداث المتوقعة	احتمال حدوث الحدث	معدل العائد المتوقع	معدل العائد المرجح (المتوسط) *	الإحرف عن المعدل المرجح ٣ - ٤	مربع الإحرف مربع (٥)	التباين $7 = (6) \times (2)$
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	(٦)	(٧)
١	٠,١	%٩٠	%٢٠	%٧٠	٠,٤٩	٠,٠٤٩٠
٢	٠,٢٥	%٥٠	%٢٠	%٣٠	٠,٠٩	٠,٠٢٢٥
٣	٠,٣	%٢٠	%٢٠	٠	٠	٠
٤	٠,٢٥	%١٠	%٢٠	%٣٠-	٠,٠٩	٠,٠٢٢٥
٥	٠,١	%٥٠-	%٢٠	%٧٠	٠,٤٩	٠,٠٤٩٠
						٠,١٤٣

* معدل العائد المتوقع المرجح = $\sum (\text{معدل لعائد المتوقع} \times \text{الاحتمال})$

إذن معدل العائد المتوقع المرجح (المتوسط)

$$= (0,20 \times 0,3) + (0,50 \times 0,25) + (0,90 \times 0,1)$$

$$+ (0,10 \times 0,25) + (0,50 \times 0,1) = 0,20$$

$$\begin{aligned} \text{الانحراف المعياري} \sqrt{\text{التباين}} \text{ أو } \sqrt{0,143} &= 0,378 \\ \text{معامل الاختلاف أو درجة المخاطرة} &= \frac{\text{الانحراف المعياري}}{\text{معدل العائد المتوقع المرجح}} \\ &= \frac{0,378}{1,89} = 0,20 \end{aligned}$$

ويستخدم معامل الاختلاف كمقيس للتشتت النسبي وهو ناتج قسمة الانحراف المعياري على معدل العائد المتوقع المرجح (الموسط) وكلما زاد معامل الاختلاف كلما زادت المخاطرة والعكس صحيح.

تصنيف المخاطر:

ترتبط المخاطر عموماً بعدم اليقين بنتائج الأحداث المستقبلية، وعلى حين يرى الكثير من المستثمرين والمعرضين تقييمات ذاتية (أي غير موضوعية) للمخاطر، فقد قدم الأكاديميون بوضع مقاييس احصائية تنتمي للمفهوم الإجمالي لعام المعروف باسم نظرية بيتا *Beta Leverage*، ووفقاً لهذه النظرية فإن المخاطر الكلية المرتبطة باستثمار ما تتكون من عنصرين:

- ١ **المخاطر المنتظمة *Systematic Risk***: تمثل نسبة المخاطر التي نعود إلى حركة السوق ككل إلى المخاطر الكلية، أو هي ذلك الجزء من القابلية الكلية لتباين العائد الذي تسببه عوامل تونر بشكل مترام على كافة أسعار الأوراق المالية التي يتم التعامل فيها في السوق، وتعتبر التغيرات التي تطرأ على البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وتؤثر على أسواق الأوراق المالية مصادر لمخاطر المنتظمة.

٢ المخاطر غير المنتظمة *Unsystematic Risk*: وهي عبارة عن المخاطر المتبقية التي تنفرد بها ورقة مالية معينة، أو هي ذلك الجزء من المحاطر الكلية التي تنفرد بها منشأة أو صناعة ما، فالتعيرات مثل إصرابات العمال والأخطاء الإدارية والحملات الإعلانية وتغير أدواق المستهلكين والندعوى لقضائية، نسب قابلة عوائد منشأة ما للتباين ويكون هذا التباين غير المنتظم مستقلاً عن العوامل المؤثرة على الصناعات وأسواق الأوراق المالية الأخرى، ونظراً لأن المحاطر غير المنتظمة تحدث نتيجة لعوامل مؤثرة على منشأة ما أو عدد قليل من منشآت فإنه يجب التنبؤ به على نحو مستقل لكل منشأة على حدة

ويطلق لفظ "بيت" كعبير كمي عن المخاطرة الرجة لتقلب السوق ككل، وكلم ارتفعت البيت الخاصة بالورقة المالية كلم ارتفع عائدها المتوقع، وبلاحظ أن أدواق الخزانة لها بيتاً مقدارها صفر لأنها عديمة المخاطرة، أي أنها لا تتقلب مع تقلبات السوق، والورقة المالية ذات البيت البالغة ١,٢٠ يمكن أن تصعد أو تهبط أسرع من السوق بنسبة ٢٠%، بينما الورقة المالية ذات البيت البالغة ٩٠% يكون مدى أو نطاق تغيرها في حدود ١٠% أقل من السوق ككل، ولهذا فإن الأسهم ذات البيت المرتفعة من المتوقع أن تحقق عوائد مربعة في السوق لصاعدة، وانخفاض أكبر من المتوسط في السوق الهابطة.

ولأن المخاطرة غير المنتظمة بحكم التعريف السابق هي المخاطرة المتبقية غير المفسرة من خلال حركات السوق، لذلك لا توجد مخاطره غير منتظمة بالنسبة للسوق ككل، كما لا توجد مخاطرة غير منتظمة تقريباً في المحفظة المالية ذات النوع الكبير، ونتيجة لذلك فإن محفظة الأورق المالية عندما تصبح أكبر وأكثر تنوعاً فإن المخاطرة غير المنتظمة الخاصة بها تقترب من الصفر.

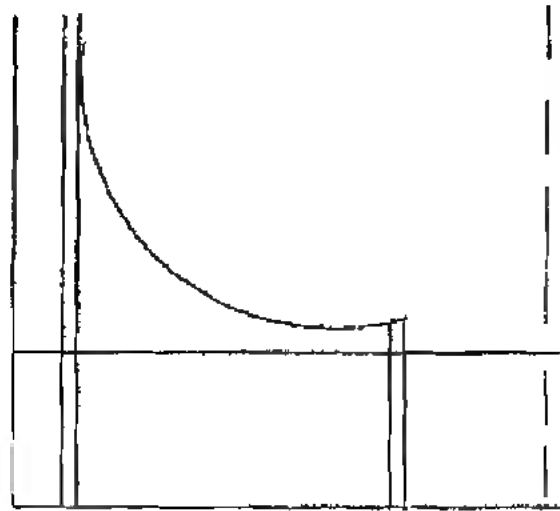
ويذكر مؤيدو هذه النظرية بأن السوق لن تكافئ أولئك الذين يعرضون أنفسهم للمخاطرة غير المنتظمة والتي يمكن القضاء عليها من خلال التنوع السليم، ويعتقد مؤيدوا النظرية أن دلالتها بالنسبة للمستثمرين في الأسهم العادية هي أن عليهم تنويع

محافظهم المالية، وإذا توقعوا ارتفاع الأسعار في السوق فإنه يجب عليهم زيادة السيولة الخاصة بمحافظهم المالية والعكس صحيح.

وتشير بعض الدراسات التحريية إلى أن ما يتراوح بين ٣٠%، ٥٠% من سعر سهم فردي يكون سبب محطرة السوق (المحاطرة المنتظمة) وأن ذلك التأثير يصل إلى ٨٥% و ٩٠% في المحفظة المالية المتنوعة والتي تحتوي على ٣٠ سهم أو أكثر، وينتج عن ذلك بالضرورة أن مدير المحفظة المالية الذي لا يرغب في الاعتماد فقط على حركات السوق في تحقيق العوائد أو الذي لا يستطيع أن يتأثر بحركة السوق الإجمالية، يجب أن يسعى إلى عدم التنويع أي لتعرض بمقدار المحاطرة غير المنتظمة المطلوبة لتحقيق معدل العائد المرغوب.

واتساع مثل هذه الإستراتيجية يؤكد على تحليل الأوراق المالية الفردية مقابل موازنة مخاطرة المحفظة المالية الإجمالية. وبذلك فإن جني ثمار التعرض للمخاطر غير المنتظمة يتوقف على القدرة على التعرف على الأسهم المقدرة بأقل من قيمتها الفعلية وعلى التقدير السليم للمحاطرة.

المحاطرة



عدد الأوراق المالية

وهكذا يمكن تلخيص استراتيجية المستثمر فيما يلي:

١ - حالة التنويع:

يتمثل لحرء الأكبر من المخاطرة الكلية في المخاطرة المنتظمة والتي ترجع إلى حركة السوق ككل ولذلك يجب أن يركز المستثمر في هذه الحالة على السوق بحركة السوق وخاصة المخاطر الاقتصادية العامة ومخاطر سوق المال مثل التغير في أسعار الفائدة والتغير في أسعار الصرف، ومخاطر القوى الشرائية لوحدة النقد، وإذا توقع صعود السوق فعليه زيادة مكونات المحفظة من الأوراق المالية ذات الينبأ المرتفعة، أما إذا توقع هبوط السوق فعليه زيادة مكونات المحفظة من الأوراق المالية ذات الينبأ المنخفضة.

٢ - حالة عدم التنويع:

إن أولئك الذين يريدون الحصول على مكاسب بطير لتعرض للمخاطرة غير المنتظمة أو غير السوقية من خلال التحليل الدقيق انصارم للأسهم لفردية يجب أن يركزوا على مختلف مكونات المخاطرة غير المنتظمة والتي تكون غير مرتبطة ببعضها البعض وتحصع أيضاً لتأثير عناصر المخاطرة المنتظمة مثل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإحصائية، ومع ذلك يمكن تصنيف مكونات لمخاطره غير المنتظمة على النحو التالي:

أ - المخاطر الاقتصادية: وهي عكس مخاطر مجمل البيئة الاقتصادية التي تعمل فيها المنشأة بما في ذلك المخاطر الاقتصادية العامة (التقلبات في نشاط الأعمال) ومخاطر سوق راس المال (مثل التغير في أسعار الفائدة ومخاطر القوى الشرائية لوحدة النقد).

ب- مخاطر الأعمال: وتتعلق بعدم التأكد أو اليقين الذي يحيط دائماً بقدرة المنشأة على تحقيق عائد مرضى على استثماراتها، كم تتعلق أيضاً بمجموعة عوامل التكلفة والإيرادات التي تؤخذ في الاعتبار عند تحديد ذلك العائد، وهي تشمل عوامل المنافسة ومزيج المنتجات وقدرة الإدارة وفعاليتها.

ج- المخاطر المالية: وتتعلق أساساً بهيكل رأس المال وقدرة المنشأة على مواجهة الإلتزامات والمصاريف الثابتة وتتعلق بعوامل السيولة قصيرة الأجل والقدرة على سداد الإلتزامات طويلة الأجل.

إن أولئك الذين يفترضون، مثل أصحاب نظرية بيتا أن كل مستثمر يفرور من المحاطرة وأدهم يسعون لتتويع المخاطر النوعية أو غير المنتظمة المرتبطة بسهم ما، وبذلك يعرضون أنفسهم لمخاطر السوق فقط، يجب عليهم أن يدركوا أن معاملات بيتا التاريخية للأسهم الفردية، ثبت أنها تكون غير مستقرة بمرور الوقت وأن مثل هذه البيانات تصبح بذلك مؤشرات رديئة أو ضعيفة لمعاملات بيتا المستقبلية لنفس السهم.

وهناك مسألة أخرى أكثر إثارة للمشاكل وهى افتراض أصحاب نظرية بيتا بأن النقلب الماضى وحده هو المقياس المقبول للمخاطرة دون الحاجة إلى الرجوع للسعر الجارى للسهم، فهل السهم الذى يزيد سعر بيعه بدرجة كبيرة عن قيمته الحقيقية لا ينطوى على مخاطرة أكبر من السهم الذى ينقلب بما يعادل بيتا والذى يباع بسعر منخفض كثيراً عن قيمته ؟

إننا نعلم أن دفع سعر زائد عن الحد مقابل سهم ذو جودة مستقرة يمكن أن يكون بمثابة توظيف إستثمار فى أسوأ الأوراق المالية ذات لطبيعة التخمينية.

مصادر المخاطرة:

هناك عدد لا محدود من المصادر المسببة لتباين العوائد، ويمكن تقسيم تلك المصادر المتنوعة إلى مجموعتين رئيسيتين هما مصادر منتظمة ومصادر غير منتظمة، وتنقسم بدورهما إلى فئات أضيق كما يلى:

١ - المصادر المنتظمة للمخاطرة:

أ - مخاطرة سعر الفائدة.

ب- مخاضرة القوى الشرائية.

حـ مخاطرة السوق.

د - مخاطرة الرفع المالية (دورية).

هـ مخاطرة الرفع التشغيلية (دورية).

٢ - المصادر غير المنتظمة للمخاطرة:

أ - مخاطرة الرفع لمالية (غير دورية).

ب- مخاطرة الرفع التشغيلية (غير دورية).

ج- مخاطرة الإدارة.

د - مخاطرة الصناعة.

المصادر المنتظمة للمخاطرة:

- مخاطرة سعر الفائدة:

يقصد بمخاطرة سعر الفائدة قلبية التباين في العائد الناتج عن حدوث تغيرات في مستوى أسعار الفائدة، وتميل كل أسعار الفائدة السوقية إلى الإرتداد أو الانخفاض معاً على المدى الطويل، وهذه التغيرات في أسعار الفائدة تؤثر على كل الأوراق المالية بدرجة أو بآخرى وتميل للتأثير على كل الأوراق المالية بنفس الطريقة - ويعنى ذلك أن أسعار الأوراق المالية تتحرك في اتجاه معاكس لأسعار الفائدة - ويعود ذلك إلى أن قيمة الورقة المالية هي القيمة الحالية لدخل الورقة المالية، وحيث أن سعر الفائدة في السوق هو سعر الخصم المستخدم في حساب القيم الحالية للأوراق المالية، فإن أسعار كافة الأوراق المالية تميل إلى التحرك في اتجاه معاكس أو مضاد للتغيرات لحادثة في مستوى أسعار الفائدة، وتؤثر مخاطرة سعر الفائدة على أسعار الأوراق المالية ذات الدخل الثابت مثل لسندات أكثر من تأثيرها على لأسهم العادية.

ويعتقد البعض أنه بإمكانهم تعادي مخاطرة العائدة عن طريق شراء السندات قصيرة الأجل التي لا تتعرض للتقلبات الشديدة في الأسعار السوقية التي تميز الأوراق المالية ذات أجال الاستحقاق الأطول، ومع ذلك فإن المستثمرين في السندات قصيرة الأجل يواجهون سلسلة من عمليات إعادة الاستثمار قصيرة الأجل بعوائد سوقية متغيرة باستمرار، وبذلك فإن قابلية تباين العائد نتيجة للتغيرات في سعر الفائدة لا يمكن تعاديها بسهولة.

مخاطرة القوى الشرائية:

يقصد بمخاطرة القوى الشرائية فرصة تراجع القوى الشرائية للمدخرات أو الثروة المستثمرة بسبب التضخم، أي أنها عدم التأكد بشأن القوى الشرائية المستقبلية للأموال المستثمرة، وتصل مخاطرة القوى الشرائية إلى أقصاها في الإستثمارات ذات الدخل الثابت مثل المدخرات والودائع والسندات وغيرها من العقود التي تدفع فوائد ثابتة، وعندما يتجاوز معدل التضخم معدلات الفائدة الثابتة فإن المدخرات تعاني من هبوط في القوى الشرائية.

وينظر البعض أحياناً إلى الأسهم العادية على أنها محمية من التضخم أي أنها تحمي من يقتنيها من مخاطرة القوى الشرائية، غير أن هذا ليس صحيحاً بوجه عام، والحقيقة هي أن الأسهم العادية تصل إلى المعادة بدرجة أقل من مخاطرة القوى الشرائية مقارنة بالإستثمارات ذات الدخل الثابت، غير أنها لم تسوّى دائماً إلى ريدات حقيقية في القوى الشرائية أثناء التضخم، ومن ثم فإنها تحوط جزئياً فقط من التضخم.

- المخاطر السوقية:

في نهاية فصل صيف عام ١٩٢٩ كان سهم شركة الصلب الأمريكية يباع بأكثر من ٢٦٠ دولار وبعد ذلك بعامين ونصف كان نفس السهم يباع بـ ٢٢ دولار، وبحلول مارس من عام ١٩٣٧ هبط سعر السهم مرة أخرى إلى ١٢٦ دولار ثم هبط إلى ٣٨ دولار بعد عام.

وفى يوم الجمعة ٢٢ نوفمبر ١٩٦٣ عندما وصلت أنباء اغتيال الرئيس الأمريكى جون كينيدى لبورصة نيويورك، تسببت موجة من البيع الهستيرى فى أقسام المسئولين عن البورصة على إغلاقها مكررا، وفى فترة الـ ٢٧ دقيقة الفاصلة بين وصول أنباء الاغتيال والإغلاق هبطت أسعار الكثير من الأسهم بمقدار يتراوح بين ٥ دولارات و ١٠ دولارات للسهم الواحد، وسهال متوسط مؤشر داو جونز لمتوسط الصناعة بمقدار ٢٤,٥ نقطة أثناء الدقائق لسبع والعشرين المحمومة ومع ذلك فعندما عدت البورصة لفتح فى صباح يوم الاثنين التالى استعادت الأسهم نفس الأسعار التى كانت عليها قبل وصول الأخبار المأسوية.

وفى اليوم التالى مباشرة ليوم الجازة قفز بمقدار ٢٢ نقطة، وفى يوم ٢٨ مايو ١٩٦٢ سجل عند الافتتاح ٦٠٦,٨٨ نقطة ثم ارتفع إلى ٦٠٩,١٧ فى ذلك اليوم، ثم تدهورت السوق وهبطت بمقدار يزيد عن ٣٠ نقطة فى بضع ساعات قليلة مسجلة عند الإغلاق ٥٧٦,٩٣.

وفى يوم الإثنين ٢٥ مايو ١٩٦٠ هبط ٢١ نقطة وهبطت السوق أكثر فى يوم الثلاثاء ٢٦ مايو مسجلة ٦٣١ نقطة عند الإغلاق، ثم فى يوم الأربعاء السابع والعشرين تمكنت السوق من إستعادة قواها وارتفع المؤشر ٣٢ نقطة وهبط إلى ٧٠٠ نقطة فى نهاية لأسبوع معلناً إنتهاء السوق الهبطية التى شهدت إنخفاصاً لمؤشر داو جونز من ١٠٠٠ نقطة تقريباً إلى ٦٣١ نقطة فى خلال الثمانية عشر شهراً السابقة.

إن هذه الحالات التى توضح فرصة حدوث حسارة نتيجة لتقلبات السوق هى أمثلة على مخاطر السوق، وفى هذه الحالات تباينت أسعار الأوراق المالية بشكل كبير إلى حد لم يتفق مع كثير من تقديرات قيم الأوراق المالية الذاتية أو الحقيقية فى ذلك الوقت، وحتى أبان فترة الكساد فى الثلاثينيات عندما هبطت التقييمات الذاتية مما تسبب فى هستيريا سددت السوق ورد فعل مبالغ فيه لأسعار الأوراق المالية وهبوطها دون مستوى قيمتها الاقتصادية الحقيقية، وبصرف النظر عما إذا كانت مخاطر السوق منطقية وعقلانية أم لا، إلا أن وجودها واضح.

وتؤثر مخاطر السوق بشكل أساسي في الأسهم العادية، أما السندات والأوراق المالية الممثلة الأخرى فهي أقل عرضة لمثل هذه التقلبات لأن قيمتها الحقيقية يمكن تقديرها بدقة أكبر من قيمة الأسهم.

- مخاطر الرافعة المالية:

نريد الرافعة المالية لأي شركة مع زيادة استخدامها للتمويل بالديون مقارنة بحقوق الملكية، وتقاس الرافعة المالية عادة بنسبة الديون إلى حقوق الملكية أو النسبة بين الديون وإجمالي الأصول، ومع افتراض تثبيت كافة الأمور ولأشياء الأخرى فإن قلبية عوائد حملة الأسهم للتأمين تزيد مع استخدام المنشأة للرافعة المالية، وهو ما يطلق عليه مخاطر الرافعة المالية.

المخاطرة المنتظمة والمخاطرة غير المنتظمة:

مع قيام المنشأة باستخدام المزيد من لرافعة المالية ترتفع مصروفات الفائدة الثابتة بها، وهذه الزيادة تؤدي إلى رفع نقطة التعادل الخاصة بها.

وتؤدي نقطة التعادل الأعلى الناتجة من استخدام الرافعة المالية إلى زيادة المخاطرة المنتظمة وغير المنتظمة، ويريد المخاطر المنتظمة (أو الدورية) لأنه مع ارتفاع وهبوط مبيعات الشركة أثناء دورة الأعمال، تزيد تقلبات الأرباح بسبب استخدام الرافعة، وهذه التذبذبات الدورية في الأرباح تعكس في صورة تقلبات منتظمة في أسعار الأسهم، ومع ذلك فإن تأثيرات الرافعة المالية على المخاطرة غير المنتظمة تكون غير مرتبطة بدورة الأعمال، فعلى سبيل المثال إذا تعرضت المنشأة لصربة قاصمة (مثل خسارة عميل رئيسي أو كمبر مصنع غير مؤمن عليه بدرجة كافية)، أدت إلى هبوط مبيعاتها أثناء فترة من الانتعاش والازدهار الاقتصادي، فمن المحتمل جداً أن تهبط إلى ما دون نقطة التعادل الخاصة بها إذا استخدمت الرافعة المالية، ونتيجة لذلك فإن أسهم المنشأة يمكن أن تهبط بشكل غير منتظم أثناء فترة الصعود المستمر في سوق الأسهم، ويكون ذلك نتيجة مخاطرة رافعة مالية غير منتظمة، ويوضح تحليل نقطة التعادل هذا الوضع.

تحليل التعادل:

إذا كانت المنشأة تعمل على أساس وحدات محركات أكثر من حجم التعادل، فإنها بذلك تكسب أرباحاً توفر هامش أمان ضد التطورات المناوئة، وفي هذه الحالة تتعرض المنشأة لمخاطرة محفظة.

أما المنشأة التي تمارس نشاطها عند نقطة التعادل أو بالقرب منها فإنها تواجه احتمال كبير بأن تصبح عاجزة عن الدفع أو تشهر إفلاسها، فعلى سبيل المثال المنشأة التي تتبع أقل من مبيعات التعادل وحدة لا تولد إيرادات تكفي لتغطية تكاليفها، وتعرض المنشأة لموقف مثل هذا يستنفد الأصول السائلة للمنشأة بسرعة ثم تبدأ في التخلف عن سداد حساباتها الدائنة، فإذا استمرت فترة العجز عن السداد هذه لبعض الوقت أو تعذر الخروج من هذا الموقف كان ذلك معناه أن المنشأة سرعان ما ستجد نفسها معرضة للإفلاس، وعندما يحدث ذلك تهبط أسعار الأوراق المالية للمنشأة، وتعاني أسعار الأسهم العادية عدة أكثر من أسعار الأوراق الممتازة في الأوقات العصيبة لأنها تكون صاحبة المطالبة الأخيرة بأية أصول لدى المنشآت المفلسة.

مخاطرة الرافعة التشغيلية:

تقاس مخاطرة الرافعة التشغيلية من خلال ناتج قسمة التكاليف الثابتة للشركة على تكاليفها المتغيرة، والمحال المتعددة الأقسام وشركات تصنيع لصلب على سبيل المثال - يجب أن يكون لها استثمارات كبيرة في الأصول الثابتة حتى يتسنى لها العمل، وبذلك فإن الرافعة التشغيلية لها تكون أكبر من محلات السوبر ماركيت أو مصانع الملابس والتي تدير عملياتها بأصول ثابتة أقل.

وينتج عن الرافعة التشغيلية المرتفعة زيادة في قابلية تداين عوائد حملة الأسهم، وهذا الوضع الذي يسمى مخاطرة الرافعة التشغيلية ينشأ لأن التكاليف الثابتة المرتفعة للإحتفاظ بالأصول الثابتة تستمر دون نقصان سواء هبط مستوى مخرجات المنشأة أم لا، وبذلك فإن الرافعة التشغيلية تزيد من نقطة تعادل المنشأة مثلما تفعل مصاريف

العائد الثابتة الناتجة عن استخدام الرفع المالي تماماً، ونتيجة لذلك فإن حائبا من قابلية تباين العوائد على الأسهم يكون نتيجة لتقلبات الأرباح التي تنسب فيها الرفع التشغيلية.

وتنسب الرفع التشغيلية في قابلية تباين كل من العوائد المنتظمة وغير المنتظمة، وتؤدي مراحل انهبوط والاردهار في دورة الأعمال إلى هبوط وارتفاع المبيعات مع شاطئ الأعمال، وقابلية تباين العوائد الدورية الناتجة من المخاطرة المنتظمة، غير أن المخاطرة غير المنتظمة يمكن أن تزيد فيها الرفع التشغيلية ثم تعاني من هبوط كبير في المبيعات خلال فترة من الازدهار والانتعاش الإقتصادي، وتصبح التكاليف الثابتة المرتفعة للشركة خسائر مع هبوط وتراجع المبيعات على الرغم من أن المبيعات قد تتحرك على نحو مضاد للتقلبات الدورية.

مخاطر الإدارة:

يمكن أن تنسب الإدارة في تباينات فريدة وغير منتظمة في العوائد المستحقة للمستثمرين، فعلى سبيل المثال شركة جنرال موتورز يعتبرها الكثيرون شركة ذات إدارة ممتازة، تنتج منتجات جيدة وذات مركز مالي سليم، إلا أنها كانت غير موفقة إلى حد كبير في تعاملها مع موقف معين، وهو التعامل مع حركة المستهلكين التي تزعجها رالف نادر، ويتفق الممثلون على أن إدارة جنرال موتورز أضاعت على الشركة مبيعات وأرباح وشهرة اسجل وأسعار الأسهم (ناهيك عن المبلغ الضخم الذي اضطرت الشركة لدفعه لـ رالف نادر) وذلك نتيجة لأخطاء الإدارة في التعامل مع الموقف.

إن أخطاء الإدارة الواضحة والتي ترتكب بواسطة أفراد فريق الإدارة يمكن أن ذكر للتدليل على الأثر الذي يمكن أن تحدثه الإدارة في قابلية عوائد المستثمرين لتباين، فقد تم إيقاف تداول أسهم شركة ويستك (Westco) في بورصة الأوراق المالية الأمريكية في عام ١٩٦٦، وقد نشرت الصحف التي غطت هذه الحالة تحقيقات صحفية عن الاحتيال والعش والتليس يمكن وصفها بأنها مذهلة وقد أودع بعض

المسؤولين التنفيذيين رفيعي المستوى في لسجن، وتكبد المستثمرون الذين كانوا يمتلكون أسهم تلك الشركة وقت حدوث قضية الاحتيال خسائر رأسمالية فادحة.

وتؤثر الأخطاء الفادحة للإدارة على مسار الشركة ومستقبلها على سبيل المثال - ما حدث في إحدى شركات الأسمت، لمصريه الكبرى من قيام مسئولين سابقين باسماء مشروع بمئات الملايين من الجنيهات إلى شركة غير مخصصة لعملية كانت فرص نجاحها منخفضة، مما أدى إلى فشل هذا المشروع، وتكبد الشركة لخسائر كبيرة من وراءه، ورغم حالة عدداً من المسؤولين للنيابة إلا أن الشركة أصبحت مثقلة بالديون وتنتدين عوائداً بشكل مختلف عما تحققه شركات الأسمت الأخرى.

وهكذا يمكن القول بأن بعض المنشآت شرفت على الإفلاس بسبب النظرة الساذجة للإدارة، ومن أخطاء الإدارة الشائعة عدم الاستعداد لمواجهة الأزمات وانعدام البصيرة والحكمة في التعامل مع أزمة الطاقة والإصرار بالعمالية، ضباب الآلات والمعدات عبر المؤمن عليها، وحسارة العملاء والموردين المهمين.

إن نقطة الإدارة وكفاءتها واستعدادها الدائم لمواجهة كافة الاحتمالات والتدخل في الوقت المناسب لمواجهة المشاكل قبل أن تستفحل، يعد من الأمور الهامة، ولذلك يجب أن يقيم الفريق الإداري في كل منشأة لتحديد مدى لياقة وكفاءة كل فرد في هذا الفريق، ورغم أن هذه المهمة صعبة وقد تكون خدعة إلا أن هذا التقييم مهم وبصفة خاصة لحملة الأسهم العادية لأن عوائد استثماراتهم حساسة جداً تجاه تصرفات الإدارة.

مخاطر الصناعة:

أحياناً تتعرض كل المنشآت العاملة في صناعه واحدة أو بضع صناعات لآثاره تعبير العائد بسبب قوة معينة لا تؤثر في غالبية المنشآت العاملة خارج تلك الصناعة على نحو ذي دلالة، وهذه القوة يطلق عليها اسم مخاطرة الصناعة، فعلى سبيل المثال: عندما تنظم نقابة عمالية كبيرة في قطاع صناعي معين (مثل عمال المناجم أو اتحاد عمال صناعة السيارات أو غيرها) لضرباً، فإن المنشآت العاملة في تلك الصناعة

وعملاتها ومورديها سوف يتأثرون، فإذا كان الإضراب غير متوقع أو إذا استمر لفترة طويلة، فإن تأثيراته يمكن أن تحدث صررا كبيرا للأرباح والقيم السوقية لأسهم المنشآت ذات الصلة بالإضراب، ونعيد في الوقت نفسه مدسبها عبر التدابير للنفقة العمالية المنظمة للإضراب.

ويمكن أن تتبع مخاطرة الصناعة من مصادر عدة، منها تعطيل إمدادات المواد الخام - فعلى سبيل المثال أدى نقص المطاط إلى الحرب العالمية الثانية إلى تعرض شركات صناعة إطارات السيارات الأمريكية لمشاكل ومصاعب كثيرة حتى توصلت إلى إنتاج المطاط لصناعي، كذلك فإن قوانين مكافحة التلوث تهدد صناعات لب الورق ومعامل تكرير البترول ومصانع الحديد والصلب وغيرها من الصناعات التي تتجح كميات كبيرة من النفايات الملوثة للبيئة، إن صناعات بأكملها يمكن أن تتأثر إذا أصبح منتجها عبقا، كذلك فإن المنافسة الأجنبية يمكن أن تعرقل مسيرة صناعات محلية بأكملها إذا لم تكن الأخيرة تنافسية أو لم يمكن إقامة حواجز تجارية لحمايتها، ولعل ما يتعرض له قطاع السياحة من محاولات الإرهابيين لضربه، وما يتعرض له الصناعات الحويلية والبوك من منافسة أجنبية شرسة مع بدء تطبيق اتفاقيات منظمة التجارة العالمية لهو خير دليل على مخاطر الصناعة، ومثل هذه التأثيرات للصناعة يمكن أن تكون صغيرة وموقته أو كبيرة ومستمرة لفترة طويلة نسبيا.

التفاعل بين القوى المختلفة:

تتفاعل المخاطر المتصلة بسعر الفائدة والقوى الشرائية والسوق والرافعة لمالية والتشغيلية والإدارة والصناعة بشكل يمكن أن يثير الحيرة أحيانا، ولا يمكن الفصل بينها في بعض الأحيان، وبعبارة أخرى فإن مصادر التعبير المختلفة في أسعار الأوراق المالية يمكن أن تحدث بشكل مترام وفي آن واحد، وقد تمارس قوى مختلفة متضادة ومقابلة لبعضها البعض أو قوى متشبهة تتحد معا مسببة حركات كبيرة في أسعار الأوراق المالية، ولم تكن السوق لمهانة في الولايات المتحدة سننن ١٩٦٩، ١٩٧٠ لا مثال على الحالة الأخيرة.

فقد هبط مؤشر داو جونز من ٩٩٤ في ديسمبر ١٩٦٨ إلى ٦٢٧ نقطة في مايو ١٩٧٠. وهذا الهبوط المنتظم الكبير في أسعار الأوراق المالية كان محصلة تأثيرات سلبية لهبوط القوى الشرائية وارتفاع أسعار الفائدة ومبالغة في رد فعل السوق تجاه تلك العوامل. إن ارتفاع معدلات التضخم (أي تراجع القوى الشرائية لوحده النقْد) الذي حدث ما بين ١٩٦٥ و ١٩٧٠ تسبب في ارتفاع أسعار الفائدة في الوقت الذي حاول فيه المقرضون تعويض خسائرهم من القوى الشرائية برفع أسعارهم، وأقدم مجلس الاحتياطي الفيدرالي الأمريكي على تشديد لمتغيرات المالية النقدية في محاولة لوضع حد للتضخم، وقد أدى ارتفاع أسعار الفائدة إلى هبوط قيمة الحالية للدخل المتولد من الأوراق المالية، ومن ثم فقد بدأت أسعار الأوراق المالية في الهبوط، ومع انتشار الخوف من هبوط أسعار الأوراق المالية سارع المستثمرون ببيع أوراقهم المالية لتفادي لمرب من الخسائر، وقد رادت عمليات البيع هذه من سرعة الهبوط السعري حتى وصلت أسعار الكثير من الأوراق المالية إلى قيم متدنية عن قيمها الإقتصادية الحقيقية في رأي الكثيرين.

لقد كانت السوق الهابطة سنتي ١٩٦٩ و ١٩٧٠ - مثل لكثير من الأسواق الهابطة الأخرى - نتيجة لكساد الاقتصاد الوطني الذي أدى بدوره لتعرض شركات كثيرة لهبوط في مبيعاتها، ونتيجة لذلك فقد تعرضت أسعار أسهم منشآت كثيرة إلى ضغط هبوطي من عوامل غير منتظمة، وقد أدى انخفاض أرباح بعض المنشآت إلى إفسار تلك المنشآت وزادت معدلات وحالات إفلاس، خلال هاتين السنتين. كما عانت منشآت ذات الإدارة السيئة من هبوط أسعار الأسهم نتيجة لأخطاء الإدارة التي ارتكبت خلال هاتين السنتين مما اضطر النقابات العمالية لعدة صناعات لمطالبة بزيادة لأجور لمسايرة الأسعار المتضخمة، مما تسبب في زيادة قاذبية التغيرات غير المنتظمة لعوائد المنشآت العاملة في تلك الصناعات، والحلصة أن لتفاعل المنزامن لمصادر لمخاطرة المنتظمة وغير المنتظمة هو الذي تسبب في هبوط السوق خلال سنتي ١٩٦٩، ١٩٧٠.

معادلات الروافع وتحليل التعادل:

الروافع: *Leverages*

الرافعة التشغيلية: *Operating Leverage*

$$= \frac{\text{إجمالي الديون}}{\text{إجمالي الأصول}}$$

الرافعة المالية: *Financial Leverage*

$$= \frac{\text{إجمالي الديون : حقوق الملكية}}$$

$$= \frac{\text{EBIT}}{\text{EBIT} - \text{التكلفة الثابتة}} \quad \text{درجة الرافعة التشغيلية}$$

$$= \frac{\text{EBIT}}{\text{EBIT} - (\text{تكلفة القرض}) \times \text{سعر الضريبة}} \quad \text{درجة الرافعة المالية}$$

$$= \text{درجة الرافعة الكلية} \times \text{درجة الرافعة التشغيلية} \times \text{درجة الرافعة المالية}$$

تحليل التعادل: *Breakeven Analysis*

$$\frac{\text{التكلفة الثابتة}}{(\text{سعر بيع الوحدة} - \text{التكلفة المتغيرة})} = \text{كمية التعادل}$$

$$= \frac{\text{التكلفة الثابتة}}{\text{نصيب وحدة التعادل من التكلفة الثابتة}} \times \text{سعر بيع الوحدة} = \text{قيمة التعادل}$$

$$= \text{كمية التعادل} \times \text{سعر بيع الوحدة}$$

$$= \frac{\text{التكلفة الثابتة}}{1 - (\text{إجمالي التكلفة المتغيرة} / \text{قيمة المبيعات لإحتمالية})}$$

أو

أو

أمثلة محلولة على الروافع وتحليل التعادل

مثال (١) :

منشأة (س) تكلفة إنتاجها الثابتة ٢٥٠٠٠ جنيه وسعر تكلفة الوحدة المتغير ٥ جنيه وسعر البيع ١٥ جنيه مع العلم بأن قيمة الديون ١٠٠ ألف وحقوق الملكية ٢٥٠ ألف. وتكلفة القرض ١٥٠٠٠ جنيه وسعر الصريبة ٢٠%.

المطلوب :

- ١ إيجاد كمية التعادل.
- ٢ حساب قيمة الأرباح الصافية في حالة بيع ٢٠٠٠ وحدة.
- ٣ - حساب نسبة ربح التشغيل لإجمالي المبيعات.
- ٤ حساب الرفعين التشغيلية والمالية ودرجتيهما.

الحل :

$$\begin{array}{rcl} \text{كمية التعادل} & & \text{لتكلفة الثابتة} \\ & & \hline & & (\text{سعر بيع الوحدة} - \text{التكلفة المتغيرة}) \\ & & \hline & & ٢٥٠٠٠ \\ & & \hline & & (١٥ - ٥) \\ & & \hline & & ٢٠٠٠ وحدة \end{array}$$

كمية المبيعات التي تحقق الربح = المبيعات الإجمالية كمية التعادل

$$\begin{array}{rcl} ٢٥٠٠ & ٧٠٠٠ & \\ & & \hline & & ٤٥٠٠ وحدة \end{array}$$

صيب الوحدة المباعة من
التكلفة الثابتة = التكلفة الثابتة ÷ إجمالي الوحدات المباعة

$$= 25000 : 7000$$

$$= 3,6 \text{ جنيه}$$

إجمالي تكلفة الوحدة = التكلفة المتغيرة + الثابتة

$$= 5 + 3,6$$

$$= 8,6 \text{ جنيه}$$

صافي ربح الوحدة = سعر البيع - إجمالي التكلفة

$$= 15 - 8,6$$

$$= 6,4 \text{ جنيه}$$

صافي ربح التشغيل = كمية مبيعات الربحية × صافي الربح

$$= 4500 \times 6,4$$

$$= 28800 \text{ جنيه}$$

صافي الربح بعد الضريبة = صافي الربح بعد الضريبة × ٨٠% = ٢٣٠٤٠

نسبة صافي الربح = صافي ربح التشغيل ÷ المبيعات
للمبيعات

$$= 23040 \div 105000$$

$$= 22\%$$

الرافعة التشغيلية = إجمالي الديون ÷ إجمالي الأصول

$$= 100000 \div 350000$$

$$= 29\%$$

الرافعة المالية = إجمالي الديون - حقوق الملكية

$$= 100000 \div 250000$$

$$= 40\%$$

$$\text{درجة الرافعة التشغيلية} = \frac{\text{EBIT}}{\text{EBIT} - \text{التكلفة الثابتة}}$$

$$= \frac{28800}{28800 - 3800} = 7,58$$

$$\text{درجة الرافعة المالية} = \frac{\text{EBIT}}{\text{EBIT} - \text{تكلفة لقرض}} \times \text{سعر الضريبة}$$

$$= \frac{28800}{28800 - 13800 \times 0,20} = 0,42$$

$$\text{درجة الرافعة الكلية} = \text{الدرجة التشغيلية} \times \text{الدرجة المالية}$$

$$= 7,58 \times 0,42 = 3,18$$

مثال (٢) :

شركة (ص) قيمة أصولها ١٥٠ ألف جنيه وتكلفتها الثابتة ٦٠ ألف وتكلفة الوحدة المتعبدة ٢ جنيه وسعر البيع ٥ جنيه، علماً بأن الشركة حاصلة على قرص قيمته ١٠٠ ألف جنيه بفائدة سنوية ١٢% وتقوم بتوزيع ٥٠٠٠ جنيه على أصحاب الأسهم الممتازة، كما أن سعر الضريبة على الأرباح ٢٠% وأن مبيعات الشركة ٣٠ ألف وحدة سنوياً، وأن قيمة حقوق الملكية ٧٥ ألف جنيه.

المطلوب:

١. يحدد كمية وقيمة التعادل.
٢. إيجاد الرافعتان التشغيلية والمالية.
٣. إيجاد صافي الربح القابل للتوزيع ونسبته لحقوق الملكية

الحل:

$$\text{كمية التعادل} = \frac{\text{التكلفة الثابتة}}{(\text{سعر بيع الوحدة} - \text{تكلفة المتعبدة})}$$

$$= \frac{60000}{(5 - 2)} = 20000 \text{ وحدة}$$

$$\begin{aligned} \text{قيمة التعادل} &= \text{كمية لتعادل} \times \text{سعر البيع} \\ &= 20,000 \times 5 \\ &= 100,000 \text{ جنيه} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{الرافعة التشغيلية} &= \frac{\text{قيمة الديون}}{\text{قيمة الأصول}} \\ &= \frac{100,000}{150,000} \\ &= 67\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{الرافعة المالية} &= \frac{\text{قيمة الديون}}{\text{حقوق الملكية}} \\ &= \frac{100,000}{150,000} \\ &= 67\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{أرباح التشغيل} &= \text{إجمالي المبيعات} - \text{مبيعات لتعادل} \\ &= 150,000 - 100,000 \\ &= 50,000 \text{ جنيه} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{صافي ربح التشغيل} &= \text{أرباح التشغيل} - \text{تكلفة القرض} \\ &= 50,000 - 12,000 \\ &= 38,000 \text{ جنيه} \end{aligned}$$

$$\text{صافي الربح بعد الضريبة} = 38,000 \times 80\% = 30,400 \text{ جنيه}$$

$$\begin{aligned} \text{صافي الربح بعد التوزيع على الأسهم الممتازة} &= \text{الصافي القابل للتوزيع} - \text{حصة الأسهم الممتازة} \\ &= 30,400 - 5,000 \\ &= 25,400 \text{ جنيه} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{نسبة صافي الربح لحقوق الملكية} &= \frac{\text{الصافي بعد الأسهم الممتازة} - \text{حقوق الملكية}}{\text{حقوق الملكية}} \\ &= \frac{25,400 - 70,000}{70,000} \\ &= 33.9\% \end{aligned}$$

مثال (٣) :

لدى الشركة (ع) البيانات التالية.

- عدد الأسهم العادية. ٨٠٠٠ سهم.
- القيمة الاسمية للسهم. ١٠٠ جنيه.
- قيمة المبيعات السنوية. ٣٠٠ ألف جنيه
- كمية النعدل. ١٠٠٠٠ وحدة.
- سعر بيع الوحدة. ١٥ جنيه.
- تكلفة القرض. ١٨٠٠٠٠ جنيه بمعدل عائد ١٥% سنوياً.

المطلوب :

- ١ - إيجاد الزافعة التشغيلية.
- ٢ - إيجاد الزافعة المالية.
- ٣ - إيجاد نصيب السهم من صافي الربح القابل للتوزيع.

الحل :

$$\begin{aligned} \text{قيمة حقوق المساهمين} &= \text{عدد الأسهم} \times \text{قيمة السهم} \\ &= ٨٠٠٠ \times ١٠٠ \\ &= ٨٠٠٠٠٠ \text{ جنيه} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{قيمة القرض} &= \text{تكلفة القرض} \div \text{النسبة} \\ &= ١٨٠٠٠٠ \div ٠,١٥ \\ &= ١٢٠٠٠٠٠ \text{ جنيه} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{الرافعة لتسجيلية} &= \text{قيمة القرض} \div \text{إجمالي الأصول} \\ &= ١٢٠٠٠٠٠ \div (١٢٠٠٠٠٠ + ٨٠٠٠٠٠) \\ &= ٦٠\% \end{aligned}$$

الرافعة المالية = قيمة تقترض : حقوق الملكية

$$= \frac{120.000}{80.000}$$

$$= 150\%$$

صافي الربح القابل للتوزيع = (المبيعات - تكلفة المبيعات) - تكلفة القرض

$$= (30.000 - 10.000) * 180.000$$

قيمة التعادل *

$$= (30.000) \text{ جنيه (خسارة)}$$

نصيب السهم من صافي الخسارة = صافي لخسارة / عدد الأسهم

$$= \frac{30.000}{8000}$$

$$= 3,75 \text{ جنيه}$$

معنى هذا أن قيمة السهم الحقيقية تساوي (١٠١ - ٣,٧٥) = ٩٦,٢٥ جنيه

مثال (٤):

لدينا البيانات التالية عن شركة الأمل:

- التكلفة الثابتة ١٠.٠٠٠ جنيه
- التكلفة المتغيرة للوحدة ٢ جنيه.
- سعر بيع الوحدة ٥ جنيه.
- تكلفة الفرصة ٢٠.٠٠٠ بعمل ١٦%.
- إجمالي الأصول ٧٥٠ ألف جنيه.
- حقوق الملكية ١٢٠ ألف جنيه.
- قيمة التعادل ٥٠.٠٠٠ جنيه.
- عدد الأسهم العادية ٥٠٠٠ سهم.
- قيمة السهم الاسمية ٢٠ جنيه.
- العائد الموزع على الأسهم الممتازة ١٢.٠٠٠ جنيه.
- سعر الصرية ٢٠%.

المطلوب :

١ - استخراج الرافعتين التشغيلية والمالية.

٢ - حساب صافي ربح التشغيل.

٣ - نسبة المورد على السهم العادي.

وذلك في كل حالة من الحالات التالية :

أ - إفتراض بيع ٢٠ ألف وحدة.

ب - إفتراض بيع ٢٠ ألف وحدة.

الحل :

الإفتراض الأول (٢٠ ألف وحدة مبيعة) :

$$\begin{aligned} \text{الرافعة التشغيلية} &= \text{قيمة الديون} - \text{قيمة الأصول} \\ &= (\text{تكلفة الفرض} / \text{المعدل} - \text{قيمة الأصول}) \\ &= ١٢٥٠٠٠ : ٧٥٠٠٠٠ \\ &= ١٦,٧\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{الرافعة المالية} &= \text{قيمة لديون} : \text{حقوق الملكية} \\ &= ١٢٥٠٠٠ : ١٢٠٠٠٠ \\ &= ١٠٤\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{صافي ربح التشغيل} &= (\text{عدد الوحدات المبيعة} \times \text{سعر البيع} - \text{قيمة} \\ &\quad \text{لتعادل}) - \text{تكلفة الفرض} \\ &= ٢٠٠٠٠ \times ٥ - (٢٠٠٠٠ + ٥٠٠٠٠) \\ &= ٣٠٠٠٠ \text{ جنيه} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{صافي الربح القابل للتوزيع} &= \text{صافي ربح التشغيل} - \text{الضريبة} \\ &= ٣٠٠٠٠ - ٦٠٠٠ \\ &= ٢٤٠٠٠ \text{ جنيه} \end{aligned}$$

صافي الربح بعد الأسهم = صافي الربح القابل للتوزيع العائد لموزع الممتازة
على الأسهم الممتازة

$$= \frac{24,000}{12,000} = 2$$

نصيب السهم العادي من صافي الأرباح = $\frac{12,000}{5,000}$

$$= 2.4 \text{ جنيه}$$

الإفتراض الثاني (٣٠ ألف وحدة مبيعة):

صافي ربح التشغيل = (عدد الوحدات المدعة × سعر البيع - قيمة التبادل) - تكلفه القرص

$$= (150,000 - 50,000) - 20,000 = 80,000 \text{ جنيه}$$

صافي الربح القابل للتوزيع = صافي ربح التشغيل الصربية

$$= 80,000 - 16,000 = 64,000 \text{ جنيه}$$

صافي الربح بعد الأسهم الممتازة = صافي الربح القابل للتوزيع العائد للموزع على الأسهم الممتازة

$$= \frac{64,000}{12,000} = 5.33 \text{ جنيه}$$

نصيب السهم العادي من الأرباح = $\frac{52,000}{5,000}$

$$= 10.4 \text{ جنيه}$$

حالة افتراضية بدمج مسألتين إحداها تخص تكلفة الوحدة والآخرى تخص أرباح التشغيل

مثال (٥):

- التكلفة الثابتة ١٠٠,٠٠٠ جنيه.
- التكلفة المتغيرة للوحدة ٣ جنيه.
- سعر البيع ١٢ جنيه.
- عدد لوحدات المصاعة ٥٠,٠٠٠ وحدة.
- كمية لتعادل ٥,٠٠٠ وحدة.
- تكلفة القرض ١٧٠,٠٠٠ جنيه.

المطلوب:

إيجاد صافي الربح منسوباً للمبيعات

الحل:

١ - باستخدام الطريقة الخاصة بتكلفة الوحدة:

جمالي تكلفة الوحدة بما فيها = متغيرة + ثابتة + القرض
القرض

$$٣ + ٢ + ٣,٤ = ٨,٤ \text{ جنيه}$$

$$١٢ - ٨,٤ = ٣,٦ \text{ جنيه صافي لربح للوحدة}$$

$$١٨٠,٠٠٠ = ٣,٦ \times ٥٠,٠٠٠ \text{ صافي الربح القابل للتوزيع}$$

$$٦٠,٠٠٠ \div ١٨٠,٠٠٠ = ٣٠\% \text{ النسبة / المبيعات}$$

٢ - باستخدام طريقة أرباح التشغيل :

$$\begin{aligned}
 \text{قيمة المبيعات الإجمالية} &= 12 \times 50,000 = 600,000 \\
 \text{إجمالي تكلفة التشغيل} &= 5 \times 50,000 = 250,000 \\
 \text{صافي ربح التشغيل} &= 600,000 - 250,000 = 350,000 \\
 \text{صافي الربح القابل للتوزيع} &= 350,000 - 170,000 = 180,000 \\
 \text{النسبة / المبيعات} &= 180,000 : 600,000 = 30\%
 \end{aligned}$$

معالجة أخرى للمشال رقم (٥):

١ - باستخدام طريقة تكلفة الوحدة :

$$\begin{aligned}
 \text{كمية مبيعات الربحية} &= 50,000 - 5,000 = 45,000 \\
 &= 45,000 \text{ وحدة} \\
 \text{نصيب الوحدة المدعة من التكلفة الثانية} &= 100,000 \div 50,000 = 2 \text{ جنيه} \\
 \text{إجمالي تكلفة الوحدة المباعة} &= 3 + 2 + 5 \text{ جنيه} \\
 \text{صافي ربح الوحدة المباعة} &= 12 - 5 = 7 \text{ جنيه} \\
 \text{صافي ربح المبيعات} &= 12 \times 45,000 = 540,000 \text{ جنيه} \\
 \text{صافي ربح التشغيل} &= 540,000 - 170,000 = 370,000 \\
 \text{النسبة / المبيعات} &= 370,000 : 600,000 = 62\%
 \end{aligned}$$

٢ - باستخدام طريقة أرباح التشغيل :

$$\begin{aligned}
 \text{قيمة التعادل} &= 12 \times 50,000 = 600,000 \\
 \text{أرباح المبيعات} &= 600,000 - 540,000 = 60,000 \text{ جنيه} \\
 \text{صافي أرباح التشغيل} &= 540,000 - 170,000 = 370,000 \text{ جنيه} \\
 \text{النسبة / المبيعات} &= 370,000 : 600,000 = 62\%
 \end{aligned}$$

* كمية التعادل.
** تكلفة القرض

نموذج تسعير الأصل الرأسمالي:

Capital Asset Pricing Model (CAPM)

قام شارب ولينتر بتوزيع نطاق نظرية المحفظة المالية من خلال نموذج لتسعير الأصول الرأسمالية، والهدف منه شرح الكيفية الى يتم بها تحديد الأسعار على نحو يكفل تحقيق عائد أكبر على المحاطرة الأكبر.

ويقوم هذا النموذج على افتراض مفادة أن المستثمرين يرغبون في حيازة الأوراق المالية في محافظ مالية كقوة أى تدر عليهم أقصى عائد بطير مستوى معين من المحاطرة، وعلاوة على ذلك فقد تم شتقاق النموذج في ظل الافتراضات التبسيطية التالية:

- أ- إن هناك أوراق مالية عديدة المحاطرة.
 - ب- يمكن الإفراض أو الافتراض بمعدل فائدة خالى من المخاطرة.
 - ج- المستثمرون يكرهون المخاطرة.
 - د- إن كل المستثمرين لديهم اتفاق استثمار متجانسة ويتصرفون على أساس توقعات وتنبؤات متطابقة.
- وبناء على هذه الافتراضات، يتضح أنه عندما تكون أسواق رأس المال في حالة توازن فإن العائد المتوقع على السهم الفردى $E(R_i)$ يرتبط بمخاطراته المنتظمة B_i بالصورة الخطية المستقيمة التالية :

$$E(R_i) = E(R_f) + E(R_M) - E(R_f) B_i$$

وتعنى هذه المعادلة أن :

العائد المتوقع لسهم فردى =
العائد المتوقع على الورقة المالية عديمة المخاطرة + علاوة تحمل المخاطرة

علاوة تحمل المخاطرة =

$$\frac{(\text{العائد المتوقع بواسطة السوق} - \text{العائد على الورقة عديمة المخاطرة}) \times \text{مخاطرة المنتظمة للورقة المالية}}{\text{مخاطرة المنتظمة للورقة المالية}}$$

وهكذا فإن المعادلة السابقة تعني في جوهرها أنه في ظل ظروف التوازن فإن العائد المتوقع على السهم يسوى العائد المتوقع على السهم عديم المخاطرة (R_f) بالإضافة إلى علاوة تطرأ على تحمل المخاطرة، وتكون علاوة المخاطرة من الفرق بين العائد المتوقع بواسطة السوق والعائد على الورقة المالية عديمة المخاطرة مضروباً في مخاطرة المنتظمة للورقة المالية B_1 (التي نلاحظها هنا).

فعلی سبیل المثال:

العائد المتوقع بواسطة السوق ١٥%

العائد على الورقة المالية عديمة المخاطرة ١٠%

المخاطرة المنتظمة للأوراق المالية س، ص، ع هي على الترتيب:

$$1,4 \quad : \quad 1,1 \quad . \quad 0,8$$

وبحسب العائد المتوقع لكل سهم كما يلي :

$$\text{العائد المتوقع للسهم س} = 10\% + (15\% - 10\%) \times 1,4$$

$$= 10\% + 7\% = 17\%$$

وبحسب العائد المتوقع لكل سهم كما يلي :

$$\text{العائد المتوقع للسهم ص} = 10\% + (15\% - 10\%) \times 1,1$$

$$= 10\% + 5,5\% = 15,5\%$$

$$\text{العائد المتوقع للسهم ع} = 10\% + (15\% - 10\%) \times 0,8$$

$$= 10\% + 4\% = 14\%$$

ويشير نموذج تسعير الأصول الرأسمالية (CAPM) بذلك إلى أن العائد المتوقع على أى أصل رأسمالى يتكون من جزئين :

١ - العائد على الورقة لمالية عديمة المخاطرة.

ب - مكافأة تحمل المخاطرة المتصلة بالأصل المعين.

نظرية التسعير الترجيحي:

Arbitrage Pricing Model (APT)

قام ستيفن روس بإفتراض ان هناك عدة عوامل من شأنها التأثير على العائد الحقيقى للورقة المالية من خلال المخاطر المنتظمة بالإضافة لإحتمال تعرضها للمخاطر غير المنتظمة، والتي غالباً ما تؤثر على قطاع لصناعة بشكل عام.

وبافتراض أن هناك ثلاثة عوامل تؤثر على المخاطر المنتظمة وهى سعر الفائدة والتضخم والدخل القومى الإجمالى وكان لكل عامل مقياس بيتا فإن المعادلة ستصبح كالآتى:

العائد الحقيقى = [العائد المتوقع + (بيتا × التغير فى سعر الفائدة + بيتا × التغير فى رقم التضخم + بيتا × التغير فى الدخل القومى) + الخطر غير المنتظم]

وبشكل عام فإنه يمكن وضع المعادلة فى صورة إجمالية على النحو التالى :

العائد الحقيقى = العائد المتوقع + المخاطر المنتظمة + المخاطر غير المنتظمة

مثال تطبيقي:

إذا كان العائد المتوقع لورقة مالية ١٢% وكانت العوامل المؤثرة على المخاطر المنتظمة على النحو التالى:

بيتا	مقدار التغير	متوقع	حالي	
٠,١٧	٢% -	١١%	٩%	سعر الفائدة
٠,٠٩	٣% -	٢١%	١٨%	التضخم
١,١٣	١% -	٧%	٦%	الدخل الإجمالي

وكانت نسبة المخاطر غير المنتظمة ١,٥%.

أوجد العائد الحقيقي لهذه الورقة باستخدام نظرية التسعير الترجيحي ؟

الحل:

$$\text{العائد الحقيقي} = [12\% + (0,17 \times 2\% + 0,09 \times -3\% + 1,13 \times$$

$$\times (-1\% + 1,5\%]$$

$$= [12\% + (-0,0034 - 0,0027 - 0,0113 +$$

$$+ 1,5\%]$$

$$= [12\% + (1,7\% - 1,5\%)] =$$

$$\text{العائد الحقيقي} = 11,8\%$$

التعليق:

معنى ذلك أن العائد الحقيقي سوف ينخفض بمعدل ٠,٢% كنتيجة مباشرة للتأثير السلبي لمقدار التغير في العوامل المؤثرة على المخاطر المنتظمة بسبب طرح النسبة المتوقعة من النسبة الحالية أو (النسبة الحالية - النسبة المتوقعة) مصروباً في معامل الخطر (بيتا) لكل عامل على حدة.

قائمة المراجع الرئيسية

- * د. محمد عبد الفتاح لصيرفي، "إدارة البنوك"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٦.
- * د. عبد العطى لاشين، "إدارة البنوك" بدون ناشر، ٢٠٠٢.
- * أ. يوسف كمال محمد، "فقه الاقتصاد لتعدى"، دار الهداية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩٣.
- * أ. على محمد حسن هويدى وآخرون، "المحاسبة فى البنوك وشركات لتأمين"، بدون ناشر أو سنة نشر.
- * د. محمد فتحى النديوى، "إدارة المؤسسات المالية"، بدون ناشر، ٢٠٠٨.
- * أ. محمد نجيب رسلان، "إدارة المنشآت المالية للبنوك"، بدون ناشر، ١٩٨٦.
- * د. سيد محمد جاد الرب وآخرون، "إدارة المنشآت المالية"، بدون ناشر، ٢٠٠٢.
- * د. أحمد على عنيق، "اقتصاديات البنوك"، مكتبة مديولى، ١٩٨٩.
- * زيد رمضان وآخرون، "الاتجاهات المعاصرة فى إدارة البنوك"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٠.
- * أ. محمد نجيب رسلان، "إدارة المنشآت المالية"، بدون ناشر، ١٩٨٩.
- * د. عمرو عبائم وآخرون، "تنظيم وإدارة الأعمال"، دار النهضة العربية، بيروت، ١٩٨٢.
- * د. سيد الهوارى، "إدارة الأصول والأسس العلمية"، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٨٧.
- * د. صديق عفيفى وآخرون، "الإدارة فى مشروعات الأعمال"، الرياض، ١٩٩٥.
- * د. محمود عساف، "أصول الإدارة"، دار النشر العربى، القاهرة، ١٩٦٧.

- * د. محمد فتحي محمد علي، "التبؤ التجارى والإقتصادى كأساس للتخطيط، مجلة الأهرام الإقتصادى، ١٩٦٤.
- * د. محمد عباس حجرى، "المحاسبة الإدارية"، مكتبة عين شمس، ١٩٨٣.
- * د. محمد أحمد المصرى، "إدارة البنوك انحرارية والإسلامة"، مؤسسة شباب الجامعة، لاسكندرية، ١٩٩٨.
- * أ. سيد عبد الفناح صالح، "دراسات فى محاسبه المنشآت المالية"، بدون نشر، ٢٠٠٠.
- * أ. محمد عبد لعربى عحمية وحررون، "الفعود والتبؤوك والعلاقات الإقتصادبة الدولية"، الدار الحامعبة، ببيروت، ١٩٨٢.
- * د. حارم أحمد بس، "المحاسبة فى القطاعات النوعبة"، بدون ناشر، ١٩٩٤.
- * د. إبراهيم مختار إبراهيم، الإئتمان المصرفى منهاح لإئحة اد القرارات"، بدون ناشر، ١٩٧٤.
- * د. محمد فتحي البديوى، "إدارة محاطر الإستثمار فى الأوراق المالية"، بدون نشر، ٢٠٠٨.

لمحة عن صاحب هذا الكتاب

دكتور محمد فتحى البديوى

- حاصل على دكتوراه الفلسفة فى إدارة الأعمال تخصص التمويل والبنوك بمنحة دراسية من جامعة كولومبيا الحكومية بولاية لوزيانا - الولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٩٨ بدرجة إمتياز. تخرج فى جامعة عين شمس عام ١٩٦٥ بشعبة إدارة الأعمال بتقدير جيد ثم عمل فى عدة ميادين متنوعة منها البترول والمقاولات والاستثمارات المالية والنسيج والبنوك وشركات تصنيع وتسويق المواد الغذائية ورأس العديد من هذه الشركات كمدير عام وعضو منتدب ونائب رئيس مجلس الإدارة كما تم إنتخابه عضواً بمجلس إدارة البنك المصرى التجارى سابقاً.
- حصل على دبلومات فى الدراسات العليا من جامعات الكويت وعين شمس ومعهد بوليجلوت الدولى بلندن والجامعة الأمريكية بالقاهرة فى موضوعات محاسبة التكاليف وإدارة البنوك والتسويق الدولى وإدارة الأعمال الدولية وإدارة محافظ الأوراق المالية بالإضافة للماجستير فى تمويل المؤسسات من جامعة كولومبيا الحكومية بالولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٩٥.
- قام بتدريس مواد الإدارة المالية والتمويل الدولى وإدارة مخاطر الإستثمار وإدارة المواد وإدارة نظم العمل والإدارة العامة وإدارة السلوك التنظيمى وإدارة الإنتاج وإدارة البنوك بالإضافة إلى إدارة المؤسسات المالية فى عدد من الجامعات والمعاهد العليا المصرية والعربية.
- عضو بجمعية الإدارة العربية - عضو زميل سابق بالأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية بالمملكة الأردنية الهاشمية.
- أمين عام جمعية الصداقة المصرية الكويتية وعضو بمجلس إدارتها.
- عضو هيئة تدريس سابق بجامعات البحرية ومصر الدولية MIU والحديثة للعلوم والآداب MSA والأكاديمية الحديثة للعلوم والتكنولوجيا حالياً بالإضافة للجامعة الحديثة.
- له عدة مؤلفات فى الإدارة المالية والتمويل الدولى وإدارة المخاطر وإدارة الإستثمار وأسواق المال وإدارة البنوك وإدارة المؤسسات المالية وإدارة المواد باللغتين العربية والإنجليزية.

